

Министерство высшего образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический
университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование организационной культуры
цеха 385 АО НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Гредасов Андрей
Константинович
обучающийся группы
СПИК-1404z

Руководитель:
Воробьева Ирина
Владимировна
канд. психолог. наук,
доцент, доцент кафедры
АиПС

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ЦЕХА 385 АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ УРАЛВАГОНЗАВОД»	7
1.1 Характеристика деятельности цеха 385 АО «Научно- производственная корпорация Уралвагонзавод»	7
1.2 Анализ системы управления персоналом цеха 385 АО «Научно- производственная корпорация Уралвагонзавод»	18
1.3 Анализ организационной культуры цеха 385 АО «Научно- производственная корпорация Уралвагонзавод»	25
Выводы по 1 главе	48
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЦЕХА 385 АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ УРАЛВАГОНЗАВОД»	50
2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»	50
.....	
2.2 Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»	61
2.3 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «Научно- производственная корпорация Уралвагонзавод»	65
Выводы по 2 главе	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	77
ГЛОССАРИЙ	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Одним из важных факторов внутренней среды организации является ее культура. Организационная культура промышленного предприятия – это представления, ценности, убеждения, верования, ожидания установки, нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются его сотрудниками. Именно она непосредственным образом влияет на поведение людей на предприятии. В сущности, управление есть не что иное, как изменение поведения людей в целях руководства [12, с. 131].

Актуальность совершенствования организационной культуры заключается в том, что рост конкуренции, новые технологии изменяют характер труда, порождают инновационные рыночные модели, требуют новых стратегических решений. Именно организационная культура является мощным стратегическим инструментом, позволяющим изменить поведение людей, сориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели промышленного предприятия, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить их продуктивное взаимодействие [56, с. 20].

Теоретическая разработанность темы. Вопросам исследования организационной культуры посвятили свои труды отечественные и зарубежные ученые: Я. Брукс, В. Р. Веснин, О. С. Виханский и А. И. Наумов, В. В. Глухов, К. Джон, Б. Диридолу, Г. Минцберг, В. В. Кафидова, Д. Пирс, Т.О. Соломанидина, Н. В. Федорова, Э. Шейн и многие другие.

Интерес к проблемам формирования организационной культуры на современном этапе развития экономики вызвал появление статей в журналах «Управление персоналом», «Менеджмент в России и за рубежом», «Маркетинг в России и за рубежом», «Человек и труд», в которых исследуются составные элементы организационной культуры. Так, А. Кротова и В. Батуева исследуют понятие «организационного климата», Н. И.

Плотников – методы формирования имиджа предприятия, В. С. Тикин – организацию соревнования как элемента корпоративной культуры; Т.Ч. То – стратегические изменения в компании и место организационной культуры как объекта их проведения.

Противоречие заключается в том, что зачастую организация декларирует в своих нормативно-правовых актах наличие всех составных элементов организационной культуры, но на практике она не изучается, не анализируется, и не развивается.

Поскольку эффективность управления персоналом во многом определяется организационной культурой предприятия, возникает **проблема:** чтобы эффективно управлять персоналом, менеджерам необходимо систематически исследовать, анализировать и совершенствовать организационную культуру.

Цель исследования: изучить организационную культуру цеха 385 АО «НПК Уралвагонзавод» и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Объект исследования: организационная культура.

Предмет исследования: совершенствование организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».

Задачи исследования:

1. Проанализировать литературу по проблемам формирования и совершенствования организационной культуры промышленного предприятия.
2. Дать характеристику деятельности цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».
3. Проанализировать систему управления персоналом цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод», определить роль организационной культуры в управлении персоналом.

4. Провести анализ организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» с выделением наиболее значимых недостатков.

5. Разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».

6. Дать нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».

7. Обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».

Методы исследования:

1) теоретические: изучение литературы и нормативных документов по проблеме исследования;

2) эмпирические: анализ нормативных документов, деятельности менеджеров по персоналу, наблюдение, интервьюирование, анкетирование, тестирование персонала цеха № 385 Акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»; разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры цеха № 385 Акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Исследовательская база: Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», цех № 385. Адрес: Россия, Свердловская область, Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные в ходе исследования данные могут быть применены в работе менеджера по персоналу и линейными руководителями цеха для совершенствования организационной культуры и повышения эффективности деятельности подразделения. Разработанный на основе Кодекса социальной этики проект «Положения об организационной культуре цеха № 385 Акционерного

Общества «НПК Уралвагонзавод», может быть принят и использоваться для всей организации, а также являться основой для разработки подобных документов для промышленных предприятий.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованных источников, включающий 65 источников и 3 приложений. Текст работы проиллюстрирован 5 рисунками и 14 таблицами.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе «Организационная культура цеха 385 Акционерного общества «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» представлены общая характеристика деятельности цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод», анализ системы управления персоналом цеха, а также анализ организационной культуры цеха 385 АО «НПК Уралвагонзавод» с выделением наиболее значимых недостатков.

Во второй главе «Мероприятия по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» разработаны мероприятия по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «НПК Уралвагонзавод», дано нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации данных мероприятий, обоснована их социально-экономическая эффективность.

В заключении представлены основные выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ЦЕХА 385 АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1 Характеристика деятельности цеха 385 АО «Научно производственная корпорация Уралвагонзавод»

Полное наименование предприятия, являющегося базой настоящего исследования: Акционерное Общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», цех колесных пар № 385. Сокращенное наименование: АО «НПК «УВЗ», цех 385. Юридический адрес организации – Российская Федерация, 622051, Свердловская область, город Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28. Дата и номер свидетельства о регистрации: зарегистрировано Постановлением Главы администрации Дзержинского района 2 марта 1992 г. № 85. Регистрационный номер свидетельства – 249 [61].

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную корпорацию, объединяющую более 40 промышленных предприятий, исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

АО «НПК «УВЗ» – Российское военно-промышленное вагоностроительное предприятие, расположенное в городе Нижнем Тагиле

Свердловской области, выпускающее оборонную продукцию, спецпродукцию и вагоны. 11 октября 1936 г. с конвейера вагоноборочного корпуса сошли первые большегрузные полувагоны. Эту дату принято считать днем основания Уралвагонзавода. Только за предвоенный период Уралвагонзавод изготовил 35 400 платформ, полувагонов (гондол), крытых вагонов. Это в два раза больше, чем выпустили все вагоностроительные предприятия СССР за годы первой и второй пятилеток. В августе 1941 г. по решению Государственного комитета обороны на базе Уралвагонзавода и 12 эвакуированных предприятий был создан Уральский танковый завод № 183 им. Коминтерна. Всего за 2 месяца производство было перестроено на выпуск военной продукции. Практически каждый третий танк, принявший участие в боевых действиях, сошел с конвейера Уральского танкового завода. Всего за годы войны на площадях УТЗ было собрано 25 тысяч боевых машин. Это больше, чем на всех заводах Германии (23 тыс. танков), вместе взятых. С танка Т-34 фактически началась отечественная конструкторская школа танкостроения, которая развилась и окрепла в стенах Уралвагонзавода. Послевоенные танки от Т-44 до Т-62 сохраняли боевые традиции «тридцатьчетверки». Огонь, броня, маневр воплощены в самом массовом танке современности Т-72, составляющем основу сухопутных войск многих стран мира. За его создание и организацию производства Уралвагонзавод был награждён орденами Ленина (1970) и Октябрьской Революции (1976) [61].

Спустя десятилетия основной продукцией Уралвагонзавода остаются полувагоны и цистерны различных модификаций, грузовые тележки, комплектующие детали и узлы. Кроме того, на рынке востребованы и такие новые изделия, как минераловозы, хопперы-зерновозы, хопперы-цементовозы, хопперы-окатышевозы (новый продукт), специальная строительная и ремонтная техника, платформы-лесовозы и многое другое. Производится прочая продукция гражданского назначения, такая как металлорежущий инструмент, ведется производство нестандартизированного

оборудования. Спецпродукция на нужды обороны представляет также широкий спектр современных боевых машин: БМП Т-15, боевая машина огневой поддержки Терминатор, бронированная машина разминирования БМР-3М, бронированная ремонтно-эвакуационная машина БРЭМ-1М, инженерная машина разграждения ИМР-3М, модернизированный танк Т-72, танки «Армата» Т-14, Т-90МС, Т-90С. Однако выпуск оборонной спецпродукции составляет не более 20 %.

Президентом России В. В. Путиным 27 декабря 2016 г. был подписан Указ о передаче 100 % акций АО «НПК «УВЗ» государственной корпорации «Ростех», которые ранее принадлежали Росимуществу. Ростеху передается 100 % акций Уралвагонзавода и акции входящих в корпорацию предприятий, образованных в результате получения ими бюджетных инвестиций на увеличение уставного капитала в рамках федеральной целевой программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса РФ на 2011-2020 гг.» и принадлежащих РФ.

АО «НПК «УВЗ» – один из крупнейших научно-производственных комплексов России, включающий металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, которые позволяют обеспечить полный замкнутый цикл выпуска продукции предприятия. Генеральными партнерами корпорации являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и ФГУП «Рособорнэкспорт» [61].

Более 80 % производства Уралвагонзавода составляет гражданская продукция. Уралвагонзавод имеет разветвленную инфраструктуру, в которую входит трамвайный цех с годовым объемом перевозок около 15 млн. пассажиров; объекты социальной сферы; жилищно-коммунальное хозяйство, в ведении которого находится жилье площадью 1,6 млн. м², что составляет 80 % от общей жилой площади Дзержинского района; службы тепловодоканализации и электросети. В настоящее время предприятие закончило строительство и запустило новую заводскую поликлинику,

расширяется социальная сфера (учреждения спорта, медицины, образования и культуры, подведомственные корпорации), планируется расширение перечня предлагаемых для оздоровления путевок с привлечением здравниц корпорации Ростех, продолжатся работы по строительству детского парка.

Производственная площадь предприятия составляет 1 300 тыс. м²; площадь производственных корпусов – 827 тыс. м², среднесписочная численность работающих – более 35 000 человек, в том числе производственных рабочих – около 30 000 человек [61].

Далее в таблице 1 представим динамику показателей отчета о прибылях и убытках предприятия Уралвагонзавод, по данным официального годового отчета корпорации [65].

Таблица 1. Динамика финансовых показателей АО «Уралвагонзавод» за 2014-2017 год

Финансовый показатель	Отчетный период				
	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год
Чистая прибыль/убыток, тыс. руб.	-4 841 217	-10 076 960	1 539 440	-3 208 493	1 004 198 *неофициальное заявление пресс- службы УВЗ
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	74 127 622	54 850 103	93 037 983	В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне», приказом по АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» № 1492/к «Об установлении режима коммерческой тайны общества» информация не раскрывается	
Валовая прибыль/убыток, тыс. руб.	12 905 416	12 906 186	40 011 611		
Рентабельность по чистой прибыли, %	-7%	-18%	2%		
Стоимость чистых активов, тыс. руб.	59 991 408	56 778 750	61 337 927		
Кредиторская задолженность, тыс. руб., в т.ч. задолженность перед федеральным бюджетом; задолженность по вексельным обязательствам	109 332 117	140 649 562	141 751 757		
Чистый Долг, тыс. руб.	103 523 781	127 495 791	132 017 635		
Дебиторская задолженность, тыс. руб., в т.ч. задолженность федерального бюджета; задолженность по вексельным обязательствам	43 051 460	45 453 119	48 201 666		

В конце декабря 2016 года указом президента РФ 100% акций Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод» переданы от Росимущества госкорпорации «Ростех». С данного момента на предприятии действуют приказы о режиме коммерческой тайны в отношении финансовых показателей, которые не раскрываются в отчетах и разглашение данных которых влечет ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Поэтому ограничимся в данном исследовании анализом официальных финансовых показателей 2014-2016 года и неофициальных данных последующих 2 лет. Анализ позволяет сделать выводы о неоднозначной ситуации, поскольку в 2014-2016 годах отмечается положительная динамика, рост прибыли, выраженный в снижении убытка в 2014-2015 гг. и получении прибыли в 2016 г. более 1,5 млрд. руб, однако в 2017 году отрицательная динамика вызвала убыток в 3,2 млрд. руб. Согласно неофициальному заявлению пресс-службы Уралвагонзавода, по итогам 2018 года чистая прибыль составила около 1 млрд. руб., то есть вновь намечается положительная динамика. По данным системы «СПАРК» (система проверки компаний, позволяющая получить сведения о контрагенте: о его деятельности, актуальном составе руководства, выписках из ЕГРЮЛ и ЕГРИП, возможных долгах и судебных процессах, основываясь на данных ФНС РФ, Высшего арбитражного суда, Росстата, реестра государственных и коммерческих контрактов, вестника ЕГРЮЛ), представляется следующая финансовая информация [63], которая представлена в таблице 2.

Таблица 2. Динамика финансовых показателей АО «Уралвагонзавод» за 2013-2017 год по данным системы «СПАРК», тыс. руб.

Финансовый показатель	Отчетный период				
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
Внеоборотные активы	53 932 991	80 317 652	92 293 373	97 425 893	103 472 958
Оборотные активы	69 433 797	89 799 128	105 850 801	106 494 782	114 551 735
Активы всего	123 366 788	170 116 780	198 144 174	203 920 675	218 024 693
Капитал и резервы	56 037 953	56 587 778	56 631 198	61 101 248	58 004 534
Долгосрочные обязательства	15 116 013	47 335 828	48 138 655	65 103 626	114 270 354

Краткосрочные обязательства	52 212 822	66 193 174	93 374 321	77 715 801	45 749 805
Прибыль (убыток) до налогообложения	-254 609	-5 763 658	-12 299 835	2 230 520	-3 792 438
Чистая прибыль (убыток)	443 788	-4 841 217	-10 076 960	1 539 440	-3 208 493

Данные свидетельствуют об отрицательной динамике показателей в 2014-2015 и 2017 годах. Резкий рост спроса на вагоны в 2016–2017 годах создал ниши на рынке для небольших вагоностроителей, увеличив конкурентность в отрасли до максимума за четыре года. Но уже в 2019 году при перенасыщении рынка и снижении спроса на новый парк конкуренция начнет снижаться. В итоге Уралвагонзавод и ОВК, контролирующие около 60% рынка, в ближайшие три—пять лет могут увеличить доли за счет укрупнения рынка. Сами вагоностроители замечают, что мощности заводов, выпускающих наиболее востребованные рынком вагоны, полностью загружены.

В 2018 г. прибыль составила 1 млрд. 4 млн. руб. (данные неофициальные).

В 2019 году, после ожидаемого спада спроса на новые вагоны, крупные вагоностроители — ОВК и Уралвагонзавод — опять увеличат свою долю рынка, говорится в исследовании Института проблем естественных монополий (ИПЕМ). Сейчас, по оценкам ИПЕМ, уровень концентрации в отрасли по итогам трех кварталов продолжил снижаться и достиг минимума за последние четыре года (падение по сравнению с аналогичным периодом 2017 года — 13%).

К аналогичным выводам пришел и центр социального проектирования «Платформа», делавший исследование при поддержке РСПП. Эксперты пришли к выводу, что потенциал экстенсивного роста отрасли, пик которого пришелся на 2016–2017 годы, почти исчерпан, прирост сегмента в ближайшие годы не превысит 15% в год. К 2021 году дефицит парка сменится стадией баланса, труднее всего будет небольшим компаниям, отмечает «Платформа». УВЗ и ОВК контролируют около 60% рынка, относительный паритет они сохраняют, а сумма их долей за 3-5 лет может

вырасти за счет укрупнения рынка. Ключевой проблемой для заводов является рост себестоимости в связи с подорожанием проката, литья, колес и подшипников, в 2019 году дефицит комплектующих усилится, что позволит крупным компаниям: ОВК, УВЗ, «Алтайвагону» и «РМ-Рейл» увеличить долю на рынке [11, с. 7].

Основным заказчиком подвижного состава производства Уралвагонзавода остается АО «Первая грузовая компания» – филиал АО «РЖД». Основными конкурентами на рынке грузовых вагонов в России и странах СНГ являются следующие предприятия: АО «Алтайвагон» (г. Новоалтайск, Алтайский край) и АО «Рузхиммаш» (г. Рузаевка, Республика Мордовия), Концерн «Крюковский вагоностроительный завод» Кременчуг, Украина) [61].

Портфель экспортных контрактов корпорации Уралвагонзавод в 2016 г. превысил 240 млрд. руб. Танковые цехи полностью загружены государственным оборонным заказом и многомиллиардными иностранными заказами на военную технику. Завод нашел крупного иностранного заказчика вагонов — Азербайджан. Сегодня речь идет о поставках вагонов в Иран, Туркмению и Казахстан. Кроме того, с 1 января правительство запретило эксплуатировать старые вагоны с истекшим сроком службы. Это решение прогнозирует возрождение рынка вагонов уже во второй половине года. Портфель экспортных заказов корпорации «Уралвагонзавод» сформирован до 2019 года включительно [64].

Отличительным преимуществом АО «НПК «Уралвагонзавод» перед конкурентами является его высокий конструкторско-технический потенциал, многолетняя практика создания и производства дорожно-строительной и военной техники, высокий имидж на отечественном и мировом рынке, производственные мощности, позволяющие удовлетворить потребности рынка [61].

Цех колесных пар № 385, является одним из самостоятельных структурных подразделений АО НПК «Уралвагонзавод». Цех 385 –

уникальный: ни в одном другом подразделении предприятия не изготавливают колёсные пары, он обеспечивает потребности вагоноборочного производства. Номенклатура деталей не меняется. В цехе 385 производят чистовую обработку, растачивают и обрабатывают с точностью до микрон. Продукция цеха обеспечивает необходимыми комплектующими для сборки вагонной тележки. Ключевая функция цеха – обеспечение колесными парами вагоноборочного конвейера. Колесная пара – ответственный узел, один из самых главных в вагоне. Он обеспечивает безопасность перевозок по железной дороге.

История создания цеха колесных пар № 385 началась в 60-е годы, когда в связи с развитием промышленности в стране встал вопрос об увеличении пропускной способности железных дорог. Перед вагоностроительными заводами была поставлена задача создания подвижного состава повышенной грузоподъемности и с эксплуатационной скоростью до 120 км/час. В соответствии с Постановлением Совета Министров СССР от 11.08.1956 г. было принято решение построить на уральском заводе цех с мощностями выпуска колесных пар до 125 тысяч единиц в год. Для Уралвагонзавода был разработан проект цеха автомата по выпуску колесных пар. Строительство начали в 1956 г. Для обработки вагонных осей конструкторским бюро г. Москвы (МСКБ-6) была разработана автоматическая линия 6ЛЗ3А. Для изготовления колесных пар было приобретено и смонтировано специальное прессовое оборудование, две конвейерные линии для сборки. В октябре 1970 г. была выпущена первая колесная пара, а в 1973 г. завод отчитался о создании мощностей на производство 90 тысяч колесных пар.

Ранее в цехе 385 работала линия изготовления вагонных осей, которая проектировалась в 1956 г. и была запущена в 1970 г. В 2011 г. в цехе 385 смонтирован автоматизированный склад вагонных колес, установлена современная автоматическая линия по обработке вагонных осей и модуля прессового формования колесных пар. В модернизацию этого подразделения УВЗ вложил более 130 млн. руб. из собственных средств. В 2013 году в цехе

была установлена новая линия изготовления вагонных осей. Хорошие результаты достигнуты в работе на модуле по запрессовке серийных колесных пар – за смену изготавливается до 60 штук. Работники цеха 385 освоили изготовление колесной пары модели 18-194-1 на полувагоны с повышенной грузоподъемностью, делают детали для цистерн.

Цех колесных пар № 385 является структурным подразделением. Цех 385 уникальный, ведь ни в одном другом подразделении предприятия не изготавливают колесные пары. Цех обеспечивает потребности вагоноборочного производства, номенклатура деталей не меняется.

Цех колесных пар № 385 – один из самых оснащенных цехов предприятия. В нем успешно функционирует современная автоматическая линия обработки вагонных осей, которая производит до 360 осей в сутки. На линии – 11 позиций. Цех оснащен гидравлическим прессом, станками для обработки осей и колес, мостовым и консольным кранами, стендами для дефектоскопирования осей и другим современным оборудованием.

Продукция цеха № 385 берет свое начало на участке «автолиния», где выполняется токарная обработка осей. За смену «автолиния» производит около 160 осей, которые впоследствии изготовления передаются на участок «запрессовки», где растачиваются колеса и прессуются на ось. Далее они подаются на участок «монтаж» – наиболее нагруженный в цехе. На этом этапе происходит окончательная сборка буксового узла колесной пары. Готовая продукция попадает в руки контролеров БТК. За смену через участок проходит около 140 колесных пар.

Цех возглавляет начальник цеха, являющийся руководителем и организатором всей хозяйственной деятельности цеха, осуществляемой во всех его подразделениях. Начальник цеха подчиняется непосредственно директору вагоноборочного производства, административно – заместителю генерального директора по производству. Он назначается и освобождается от занимаемой должности приказом генерального директора по представлению первого заместителя – руководителя администрации генерального директора.

В своей деятельности начальник цеха руководствуется уставом предприятия, приказами генерального директора, действующим законодательством, политикой предприятия в области качества и экологической политикой, нормативными документами системы менеджмента качества, охраны труда, промышленной безопасности, охраны окружающей среды. Руководство цехом осуществляется на принципах единоначалия, в его подчинении находятся три заместителя: по подготовке производства, производству и реконструкции. Главной задачей начальника цеха является выполнение плана производства по объему и заданной номенклатуре.

Структура цеха колесных пар является линейно-функциональной, в его состав входят участки и службы. Цех колесных пар относится к группе основных цехов. По существующей структуре в состав цеха входят следующие самостоятельные отделения и участки: участок автоматической линии, участок запрессовки; участок монтажа буксового узла (участок сборки колесных пар); малярно-покрасочный участок, в котором производятся окраска, сушка колесных пар. Участок по обработке осей для колесных пар (участок автолинии) имеет группы специализированных станков по видам обработки. На участке сборки в цехе 385 работу выполняют слесари механосборочных работ. Колесная пара транспортируется на данный участок, где на нее напрессовывается буксовый узел. Участок сборки колесных пар – последний в производственной цепочке цеха 385. На сегодняшний день здесь выпускается порядка 240 колесных пар в сутки, которые затем отправляются в цех 380, где собирают вагонные тележки.

В ведении заместителя начальника цеха по подготовке производства: служба энергетика; инструментальное бюро; хозяйственная служба; участок нейтрализации имущества. Заместителю начальника по производству подчиняются: начальники смен, ПДБ (планово-диспетчерское бюро); участок букс; участок Автолинии; участок запрессовки колесных пар; участок монтажа колесных пар; участок механической обработки осей и

формирования колесных пар. Непосредственно начальнику цеха подчиняются: канцелярия и архив; планово-экономическая группа; личный стол.

Личный стол осуществляет функции по управлению персоналом цеха. Кадровая служба состоит из следующих специалистов: экономист по труду, менеджер по кадрам и табельщики. Более подробно управление персоналом цеха рассмотрено в следующем параграфе.

Организационная структура цеха 385 представлена на рисунке 1.

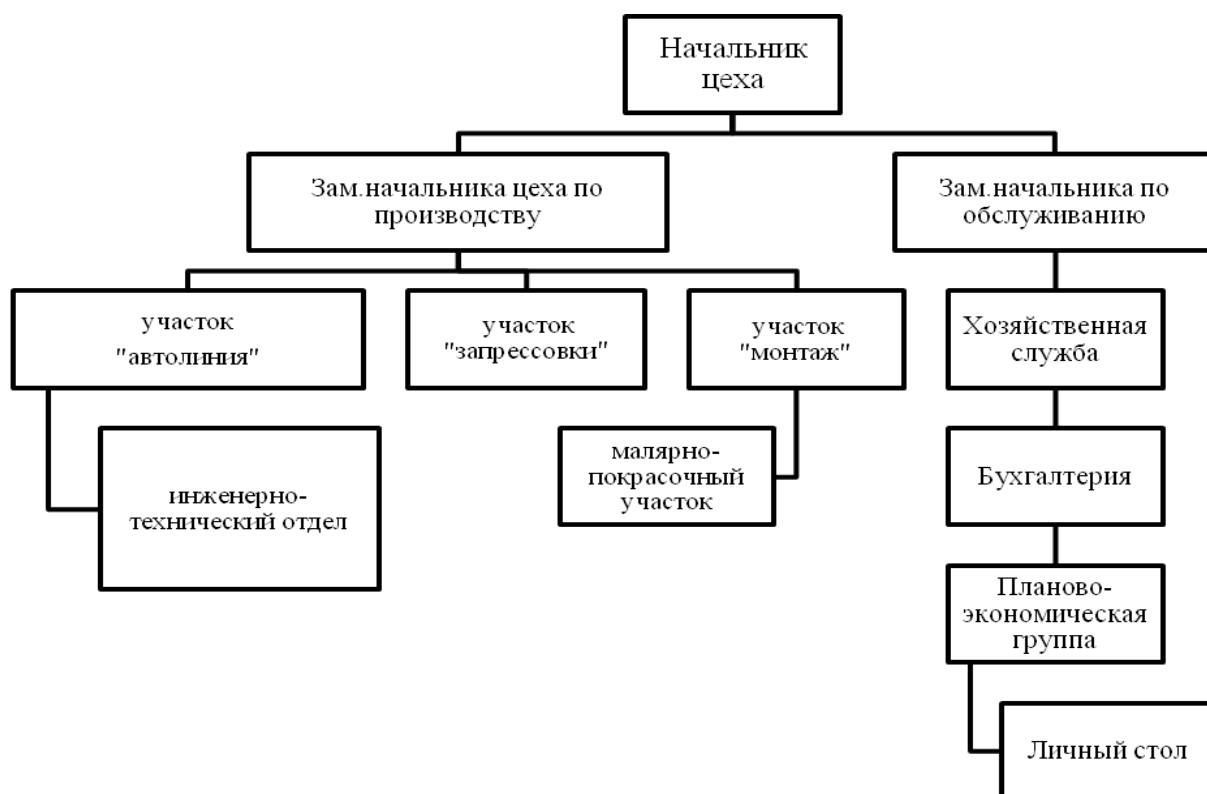


Рис. 1. Организационно-производственная структура цеха № 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Организационная структура цеха 385 является линейно-функциональной. Данный тип структуры удачно сочетает линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всего цеха. Техно-экономические показатели цеха 385 в 2017-2018 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3. Техничко-экономические показатели цеха 385 в 2017-2018 гг.

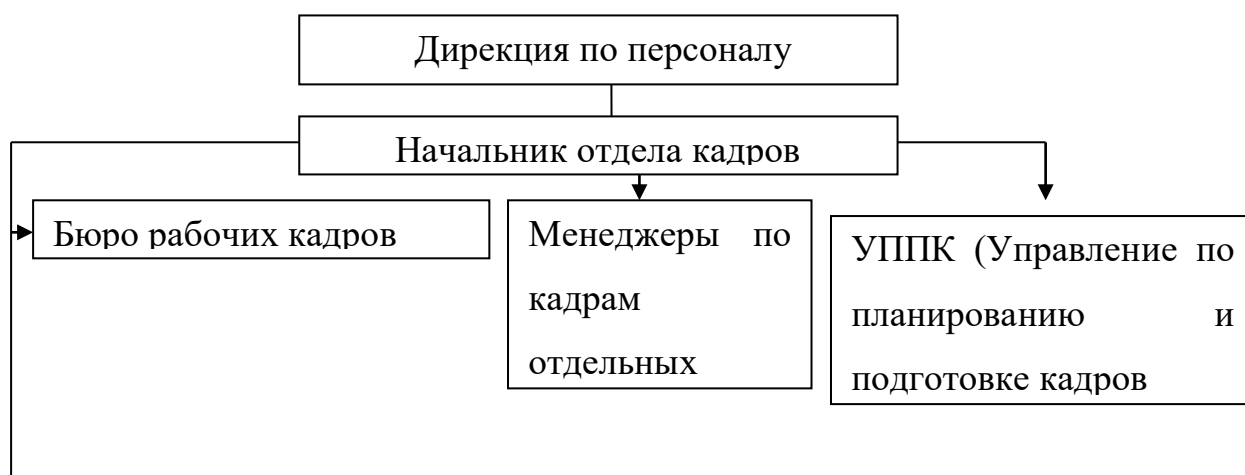
Период	Объем производства, штук тыс. руб.	Производительность труда, тыс. руб.	Производительность труда основных рабочих, тыс. руб.	Численность, чел.			ФОТ, тыс. руб.	Средняя заработная плата, руб.
				план	факт	%		
2017	65933/222392	5295,1	6950,0	525	502	95,6	204253	40446,1
2018	77858/262615	5968,5	7724,0	525	487	92,8	234500	44497,2

Как видно из таблицы, практически все показатели производства за рассматриваемый период увеличились. Темпы роста объема производства составили 118,1 %, в 2018 г. выпущено на 11925 колесных пар больше, чем в 2017 г., средняя заработная плата повысилась на 11 %. Согласно внутриорганизационным документам, все показатели соответствуют плановым на 100 %. Однако, при этом отмечается недостаток численности персонала за все рассматриваемые периоды. На основании анализа технико-экономических показателей цеха можно сделать вывод, что подразделение развивается, наблюдается умеренный темп роста, при этом отмечается недостаток плановой численности, дефицит рабочей силы.

Таким образом, можно сделать вывод, что АО «НПК «Уралвагонзавод» является стабильно функционирующим предприятием, некоторые негативные финансовые показатели вызваны нестабильностью и общими явлениями в экономике страны и отрасли, но в целом предприятие имеет большой запас экономической прочности. Цех колесных пар относится к группе основных цехов, ключевая функция цеха 385 – обеспечение колесными парами вагоносборочного конвейера. Продукция цеха обеспечивает необходимыми комплектующими для сборки вагонной тележки цех 380. Организационная структура цеха 385 является линейно-функциональной.

1.2 Анализ системы управления персоналом цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»

Система управления персоналом цеха 385 основывается на общей системе управления персоналом на предприятии. Решение вопросов кадровой политики АО «НПК «Уралвагонзавод» является функциональными обязанностями Дирекции по персоналу, которая подчиняется непосредственно директору и вышестоящим руководителям АО «НПК «Уралвагонзавод». Дирекция по персоналу (схема организационной структуры которой представлена на рисунке 2) – это самостоятельное структурное подразделение предприятия, которое обеспечивает подбор, подготовку, расстановку и рациональное использование кадров в соответствии с их профессиональными качествами, контролирует исполнение руководителями подразделений распоряжений и приказов по кадровой политике, осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины во всех подразделениях предприятия [61].



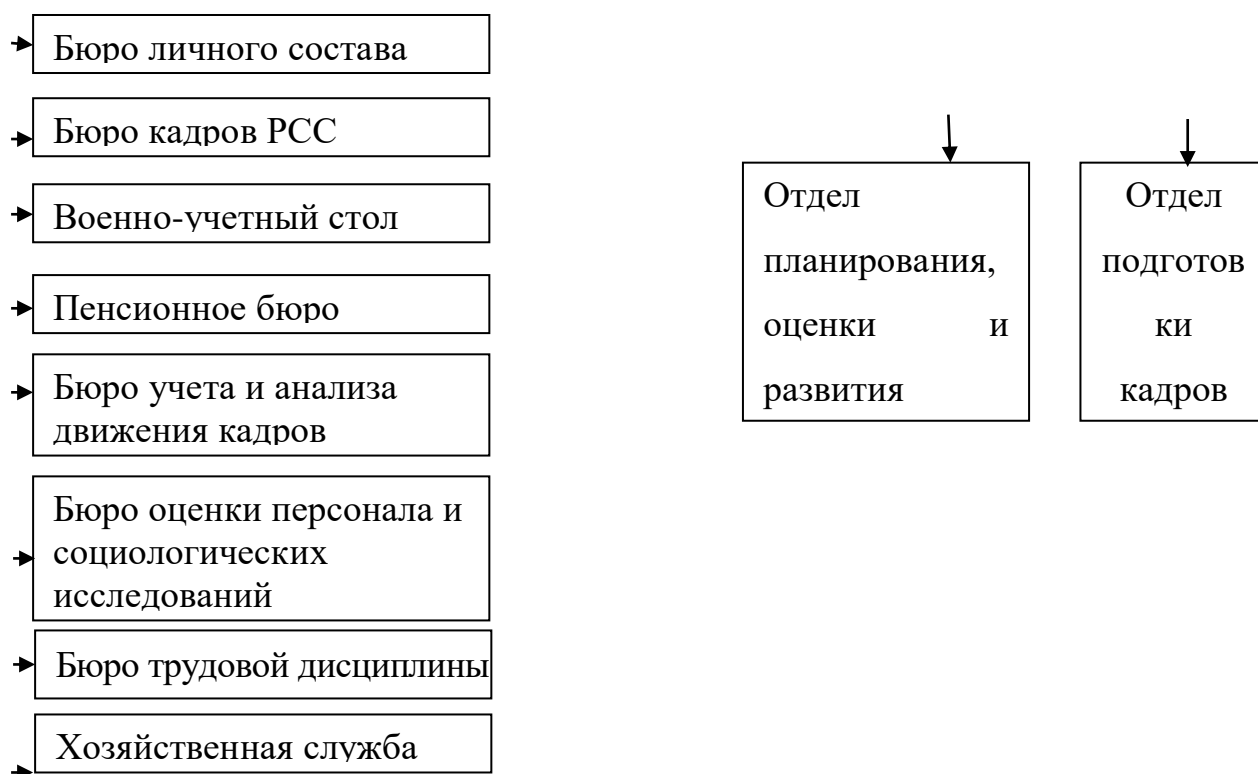


Рис. 2. Схема организационной структуры управления Дирекции по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод»

В структуру отдела кадров входят 9 бюро. Начальник отдела кадров подчиняется непосредственно Директору по управлению персоналом, имеет двух заместителей.

В Бюро рабочих кадров оформляются документы и хранятся личные дела людей со средним образованием, в Бюро личного состава – со средним профессиональным образованием, а в Бюро кадров РСС (руководителей, специалистов, служащих) – с высшим образованием.

В Военно-учетном столе хранятся документы, связанные с военной обязанностью работников. В Пенсионном бюро производят действия по оформлению пенсий по различным причинам (по инвалидности, по старости), а также оформляют социальные льготы.

Бюро учета и анализа движения кадров оформляет и хранит документы, в которых отражается перемещение работника по предприятию из одного подразделения в другое и смена должностей.

Бюро оценки персонала и социологических исследований занимается аттестацией работников, мониторингом социальной напряженности, адаптацией молодых работников, а также оформлением грамот.

Бюро трудовой дисциплины занимается разработкой методов устранения конфликтов, социальной напряженности, поддержания дисциплины, следит за добросовестным выполнением работниками своих трудовых обязанностей, добровольным соблюдением установленного порядка, своевременным и точным исполнением приказов и распоряжений администрации. Данное бюро тесно связано с Бюро оценки персонала и социологических исследований.

Хозяйственная служба отвечает за организацию субботников, обеспечение остальных бюро необходимыми расходными материалами.

Ответственность за организацию и учебно-методическую работу на предприятии осуществляет управление по планированию и подготовке кадров предприятия, а именно: входящие в него отдел планирования, оценки и развития персонала и отдел подготовки кадров. Отдел планирования, оценки и развития персонала отвечает за выявление потребностей в кадрах, набор новых кадров, за стратегии в обучении, систему мотивации и аттестацию.

Функциями отдела подготовки кадров являются: разработка программ, форм обучения; непосредственно обучение персонала, учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели. Оба подразделения тесно взаимодействуют, все их данные дублируются и передаются друг другу для последующего анализа и внесения изменений.

Непосредственно в цехе 385 функции управления персоналом возложены на Личный стол, подчиняющийся непосредственно начальнику цеха. Личный стол осуществляет функции по управлению персоналом цеха. Кадровая служба цеха 385 состоит из следующих специалистов:

1. Экономист по труду, в обязанности которого входит:

- осуществление работы по совершенствованию организации труда, форм и систем заработной платы, стимулирования; разработка положений о премировании рабочих и служащих;
- составление планов социального развития коллектива;
- осуществление мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, сокращению текучести кадров, контроль за их выполнением;
- учет показателей по труду и заработной плате, отчетность; составление штатных расписаний, заявки на потребное количество работников;
- организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации сотрудников;
- издание кадровых приказов, доведение информации по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

2. Менеджер по кадрам, в обязанности которого входит:

- ведение и учет личного состава подразделения;
- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- формирование и ведение личных дел работников (карточка Т-2);
- учет предоставления отпусков работникам;
- оформление карточек пенсионного страхования, карточек на медицинский осмотр;
- контроль над состоянием трудовой дисциплины и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка.

3. Табельщик, в обязанности которого входит:

- ведение табеля учета рабочего времени;
- выписка справок, рапортов на опоздавших;
- регистрация больничных листов, увольнительных заявлений.

Таким образом, в цехе 385 функции управления персоналом возложены на Личный стол, кадровая служба которого состоит из следующих специалистов: экономист по труду, менеджер по кадрам и табельщики.

Должность инструктора производственного обучения сокращена, большинство функций данного специалиста делегированы экономисту по труду.

Списочная численность сотрудников цеха по состоянию на 1 января 2018 года составила 487 человек. Среднесписочная численность персонала 487 чел., в том числе: основных рабочих – 199 чел.; вспомогательных рабочих – 211 чел.; РСС – 87 человек. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4. Основные кадровые показатели в 2016 – 2018 годах

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Численность персонала, чел.	490	502	487
Удельный вес рабочих, %	71,2	70	75
Удельный вес АУП (специалистов и служащих), %	28,8	30	25
Средний возраст работающих, лет	41	44	42

Анализируя численность персонала в 2018 г., можно отметить ее незначительный рост в период 2016-2017 гг., – 2,4 %, дальнейшее снижение, несмотря на то, что в цехе наблюдается нехватка общей численности персонала. На основе представленного анализа кадрового состава цеха, можно сделать вывод о стабильной численности персонала, некоторое уменьшение численности обусловлено автоматизацией некоторых рабочих мест.

Распределение персонала по образованию: количество работников имеющих высшее образование в цехе составляет – 37%, работников, имеющих среднее специальное образование – 56%, работников, имеющих 10 (11) классов образования – 7%.

Гендерное распределение: мужчин – 255 чел, что составляет 85 %, женщин – 65 или 15 %, что обусловлено спецификой деятельности цеха.

Структура персонала цеха по стажу работы: от 1-5 лет (55%); от 6-10 лет (23%); от 11-15 лет (15%), и всего лишь 7% работников имеют трудовой стаж от 16-20 лет, это означает, что текучесть кадров на данном предприятии очень большая, поэтому администрация структурного подразделения находится в постоянном поиске новых сотрудников.

Причины текучести кадров в цехе № 385 АО «НПК «УВЗ» разные: бесперспективность карьерного роста, низкий заработок, слишком много работы (переработки), чрезмерные требования, большие физические нагрузки, недостаточное обеспечение, разочарование в ожиданиях.

Плановая численность персонала в 2016-2018 гг. постоянно изменялась и связано это с оптимизацией структуры управления подразделением. В анализируемый период времени нехватка персонала составила в среднем около 30 человек (по данным экономиста по труду, в обязанности которого входит определение потребного количества работников). Нехватка персонала в цехе компенсируется за счет переработок, дополнительной работы имеющихся работников в целях выполнения плана. В то же время регулярные переработки, могут влиять на текучесть кадров в подразделении. Текучесть кадров в 2017 году составила 84 человека, 16,73 % от численности персонала. Текучесть кадров в 2018 году составила 78 человек, 16,02 % от численности персонала.

Для анализа эффективности управления персоналом в целом, рассчитаем ключевые коэффициенты движения кадров за 3 года, поскольку снижение повышенного уровня текучести кадров является одной из важнейших задач управления персоналом. Нормы естественной текучести кадров составляют 5-10 %, поскольку отмечено превышение указанных норм, можно сделать вывод о повышенной текучести кадров в подразделении. Данные для расчета коэффициентов движения персонала цеха № 385 представлены в таблице 5.

Таблица 5. Данные для расчета коэффициентов движения персонала цеха № 385 в 2016 – 2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднесписочная численность персонала (чел.)	490	502	487
Количество принятого на работу персонала (чел.)	20	108	67
Количество вышедших по различным основаниям, (чел.): сокращение численности; реорганизация; кадровые перестановки; уход сотрудников на пенсию, служба в армии, выбытие на учебу.	129	96	82
Количество уволившихся работников (чел.), по причинам: собственное желание сотрудника; прогул; уход без разрешения; нарушение дисциплины или техники безопасности;	98	84	78

непрохождение по итогам аттестации; рабочий перевод и др.			
Численность сотрудников, проработавших весь год (чел.)	358	406	405

На основе данных таблицы 5 результаты расчета коэффициентов движения персонала приведен в таблице 6.

Таблица 6. Коэффициенты движения персонала цеха № 385 в 2016 – 2018 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Коэффициент оборота по приему персонала	0,04	0,21	0,14
Коэффициент оборота по выбытию	0,29	0,19	0,17
Коэффициент постоянства кадров	0,73	0,8	0,83
Коэффициент текучести кадров	0,2	1,7	1,6

Согласно представленным в таблице 6 расчетам коэффициентам движения персонала в цехе можно сделать следующие выводы:

1. Значение коэффициента оборота по приему персонала в 2016-2018 гг. претерпело изменения, в 2016 г. было снижение приема персонала в связи с автоматизацией процессов и рабочих мест (снижение числа вакансий, замещение должностей из числа действующего состава работников), что не является свидетельством положительных сдвигов в управлении персоналом, однако в 2017 г. за счет повышения текучести кадров значение повысилось, в 2018 г. оно снизилось на 0,07%;

2. Значение коэффициента оборота по выбытию снизился с 2016 г. по 2018 г. на 0,12 %, однако уровень на 1 января 2019 г. остается 0,17 %. Это показывает, что значительное количество людей уволилось из подразделения по собственному желанию, а также часть людей ушли на пенсию. Следовательно, можно сделать вывод о том, что руководству цеха необходимо предпринять меры по устранению проблем в социальной сфере организации.

3. Значение коэффициента текучести кадров к 2019 г. увеличилось на 0,14 %. Такая динамика свидетельствует о недостаточно эффективной политике в области управления персоналом, о низкой закрепляемости кадров в подразделении.

4. Значение коэффициента постоянства кадров с 2016 г. по 2018 г. изменился незначительно. Такой показатель свидетельствует, что штатный состав работников обновляется, несмотря на то, что часть работников

остаётся неизменной. В долгосрочном периоде можно сказать, что кадровый состав на протяжении 3-4 лет меняется практически на половину, что ведет за собой дополнительные затраты на обучение персонала.

Можно сделать выводы о том, что персонал цеха 385, среднесписочной численностью 487 человек, характеризуется достаточно высоким уровнем текучести кадров, по разным причинам, которые мы рассмотрим ниже. Динамика коэффициента текучести кадров свидетельствует о недостаточно эффективной политике в области управления персоналом. Поэтому необходимо провести анализ управления персоналом цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Управление работой по персоналу осуществляет Дирекция АО «НПК «УВЗ» по персоналу, в состав которой входят структурные подразделения. Каждое из подразделений Дирекции занимается выполнением определенной функциональной обязанности. Дирекция действует на основании федеральных актов, локальных актов, и в том числе Положения по Дирекции. Дирекция осуществляет централизованно руководство персоналом на территории всех структурных подразделений АО «НПК «УВЗ», в том числе и в цехе № 385.

Основными проблемами в сфере управления цеха колесных пар № 385 Акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» являются высокая текучесть кадров и нехватка персонала. Данные проблемы взаимосвязаны друг с другом: в анализируемый период времени нехватка персонала составила в среднем около 30 человек, в связи с чем недостаток специалистов компенсировался за счет распределения обязанностей среди актуального состава работников, результатом чего является усиление трудовой нагрузки, переработки, высокие требования со стороны руководства. Это, в свою очередь, явилось причиной усиления текучести кадров в цехе № 385.

Высокая текучесть кадров практически не имеет положительных черт: новаторство и рационализация, которые могли бы проявиться при достаточном времени работы сотрудников в организации, не успевает

развиться, и при этом организация постоянно несет повышенные и некупаемые затраты на подбор и обучение персонала, который вскоре уходит в другие организации. Кроме того, функции обучения новых работников во многом ложатся на уже имеющихся, повышая их трудовые затраты, что может усугубить ситуацию в еще большей степени. Следует также отметить, что в анализируемый период времени нехватка персонала составила в среднем около 30 человек, что говорит о том, что по различным причинам работа в цехе не является престижной и желательной, по сравнению с работой в других подразделениях.

Одним из эффективных путей уменьшения текучести кадров и повышения престижности работы в подразделении является совершенствование организационной культуры. Анализ организационной культуры цеха колесных пар № 385 Акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» позволит выделить ее недостатки и определить перспективные направления совершенствования.

1.3 Анализ организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»

Основным связующим элементом, позволяющим эффективно объединить социально разнородный персонал компании на достижение общей цели, является организационная культура предприятия [38, с. 23]. Исследователи по-разному определяют сущность организационной культуры. Выделим некоторые из определений данного понятия:

- «среда, атмосфера, в которой мы пребываем, все, что нас окружает, с чем (и кем) мы имеем дело на работе» [46, с.124].
- «совокупность базовых представлений, которые данная группа изобрела, обнаружила или достигла каким-либо другим способом в результате попыток адаптироваться к внешней среде или решать задачи, связанные с

обеспечением внутренней интеграции, которые достаточно хорошо «сработали» в определенной ситуации, чтобы быть признанными этой группой целесообразными, и, следовательно, достойными передачи их новым членам данной группы, как правильный способ восприятия и осмысления действительности и как правильный путь решения подобных проблем» [57, с. 31];

- основа жизненного потенциала организации: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют: ценности, нормы, уклад, верования, убеждения [27, с. 30].

- определенная картина более или менее однородных и согласованных друг с другом представлений, значений и обобщений, которые разделяются различными категориями специалистов, ориентируя и предавая смысл их деятельности, и реализуются в трудовом процессе [8, с. 173].

- сложное объединение ценностных ориентаций, норм личностного и межличностного поведения, верований и устремлений, принимаемых и поддерживаемых как организацией в целом, так и ее сотрудниками [9, с. 98].

- набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации [28, с.3];

- разделяемые членами организации философия, идеология, ценности, нормы, которые связывают организацию в единое целое [50].

- социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, взаимодействие людей в котором происходит на основе общей философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и норм поведения персонала [45, с.10].

– идеология управления и организации социально-экономической системы, направленная в первую очередь на повышение трудового потенциала системы и выражающая основные ценности организации [17, с. 136].

– совокупность субординационных и коммуникативных норм организации, ее традиций, ритуалов, коллективных смыслов и ценностей, поддерживаемых субъектами организационного процесса и реализующихся на всех уровнях организационной деятельности [35, с. 44].

– набор важных принципов и убеждений (часто неформальных), разделяемых членами организации [42, с. 482].

– система разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности. Она выражает уровень социальной интегрированности и профессиональной зрелости трудового коллектива в процессе достижения целей организации [32, с. 205].

Таким образом, организационная культура выступает как феномен многогранный, динамичный, многоаспектный и многоуровневый. Специалисты не дают однозначного толкования понятию «организационная культура», но в разных исследованиях под организационной культурой понимались групповые нормы, стандарты и ценности, поведенческие стереотипы при взаимодействии людей, философия и т.д. Культура организации представляет собой одновременно компонент и условие существования организации. Культурные образцы, принятые в организации, оказывают значительное влияние на различные стороны деятельности ее членов: на отношения власти и контроля; отношения к трудовой деятельности; межличностные отношения внутри организации; межгрупповые отношения; отношения с внешней средой, а также на технологии, мотивацию и т.д. [8, с. 173]. В настоящем исследовании мы будем опираться следующее на определение организационной культуры, как системы разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений,

верований, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности.

Носителями организационной культуры являются люди. Но в компаниях с устоявшейся организационной культурой она отделяется от людей и становится атрибутом организации, оказывая значительное влияние на ее членов, изменяя их поведение в соответствии со своими нормами.

Крупные организации с разветвленной структурой имеют одну общую, доминирующую культуру и некоторое количество субкультур [39, с. 235]. Доминирующая культура выражает ключевые ценности, которые разделяются большинством членов организации. Субкультуры возникают на уровне отдельных филиалов или подразделений организации. Для крупных компаний проблемы отношения доминирующей культуры и субкультур принимают особое значение. С учетом российской специфики перед коммерческими организациями на первый план выдвигается задача не только формирования сильной, устойчивой к потрясениям корпоративной культуры, но и подготовка персонала к возможным изменениям [27, с. 32].

Организационные культуры подразделяют на сильные и слабые. Сильная культура характеризуется тем, что ключевые ценности организации воспринимаются персоналом более глубоко и охватывают наибольшее число людей. Сильная культура определяет последовательность поведения работников и может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. В слабой культуре убеждения, ценности и принятие на себя ответственности менее распространены, нормы и ценности легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и приводит к ее ослаблению.

Также распространено деление на высокие и низкие культуры. В отличие от понятий «сильная» и «слабая культура», которые выражают

количественную сторону влияния на персонал, понятия «высокая культура» («продвинутая») и «низкая культура» («примитивная») выражают качественное содержание понятия. Если понятия сильной и слабой культуры отвечают на вопрос о том, как, с какой силой, глубиной составляющие содержание культуры ценности воздействуют на персонал, то понятия высокой и низкой культуры отвечают на вопрос, какие именно ценности лежат в основе культуры организации. Они могут быть прогрессивными и эффективными, основанными на последних достижениях науки управления, или устаревшими, рутинными, сдерживающими эффективность производства [26, с.14].

Компании с высокой культурой характеризуют следующие общие черты:

- динамичность, ярко выраженная склонность к действиям, быстрому реагированию на изменение окружающей среды;
- предоставление работникам большой самостоятельности в решении производственных задач, поощрение предпринимательства, новаторства и разумного риска на рабочих местах;
- создание атмосферы творческого сотрудничества и доброжелательности среди персонала, уважение личности и человеческого достоинства;
- использование стиля управления, при котором акцент делается не на внешнем контроле, а на делегировании функций и самоконтроле;
- культ учебы и повышения квалификации работников;
- повышение качества трудовой жизни, обеспечивающееся крупными инвестициями в человеческий фактор: обогащение функционального содержания труда, улучшение условий труда, создание материальных возможностей использования вне рабочего времени;
- простая система управления и скромный по численности управленческий персонал [26].

Э. Шейн предложил рассматривать организационную культуру на трех уровнях: поверхностном (символическом), подповерхностном и глубинном [57].

1. Внешний (поверхностный) уровень – это видимая часть организационной культуры, включающая в себя такие конкретные наблюдаемые артефакты, как символика, архитектура зданий, планировка и оформление помещений, действия людей (ритуалы, церемонии, взаимоотношения и т. д).

2. Внутренний (подповерхностный) уровень – провозглашаемые в организации и принимаемые сотрудниками общие ценности, убеждения и нормы поведения. Все внешне наблюдаемые проявления организационной культуры – отражение и проявление общепринятых в организации норм, убеждений, ценностей и верований.

3. Глубинный уровень – основополагающие культурные представления. К ним относятся традиционные, национальные, культурно-исторические и религиозные основы и предпосылки организационной культуры, включающие в себя базовые основополагающие представления о характере окружающего мира, человеческой природы, человеческих взаимоотношений и другие проявления менталитета. Эти во многом неосознаваемые представления (часто принимаемые как естественные, само собой разумеющиеся) оказывают существенное влияние на общий характер организационной культуры [57, с.152].

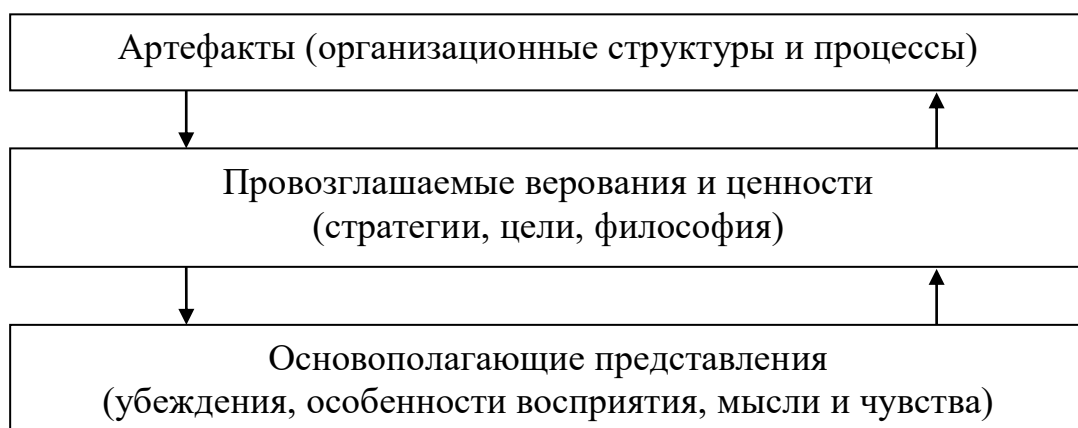


Рис. 3. Уровни культуры (по Э. Шейну [57, с. 37]).

Оценивая любую организацию по определенному набору признаков, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне

которой формируется общее представление сотрудников об организации (рис. 4).



Рис. 4. Компоненты, составляющие организационную культуру

Любое исследование организационной культуры должно проходить исключительно на всех выделенных уровнях, поскольку сущность организационной культуры можно установить лишь на глубинном уровне – уровне базовых представлений, лежащих в основе деятельности организации [17, с. 29].

В. К. Потемкин [38, с.154] и Т. Ю.Базаров [56, с. 17] предлагают четыре типа организационной культуры персонала: органическая, предпринимательская, бюрократическая и партисипативная. В их классификацию положены основные характеристики организации. Каждый из типов организационных культур может найти свое место в сложившейся системе управления. Так:

- культура органическая предполагает ориентацию персонала на миссию, цели и задачи, стоящие перед предприятием;

- культура предпринимательская предполагает развитие инициативы, предприимчивости, инновационного мышления персонала;
- культура бюрократическая обусловлена укреплением властных распорядительных полномочий руководства предприятием;
- культура партисипативная означает создание возможностей для широкого привлечения различных профессионально-квалификационных групп работников к обсуждению стратегических и тактических вопросов деятельности предприятия. Данной классификацией по типу организационной культуры мы руководствовались в настоящем исследовании [38, 56].

Организационная культура существует в любой организации и формируется либо стихийно, либо специальным способом. Стихийно организационная культура всегда формируется как реакция на проблемные ситуации (внутри и вне организации), что позволяет организации адаптироваться к изменившимся условиям и достигать своих целей. Процесс формирования организационной культуры связан с установлением определенного типа отношений между членами организации, а также между ними и внешней средой организации. Происходит формирование разделяемых ценностей и традиций, устанавливаются нормы поведения, ритуалы, системы коммуникаций, мотивации и т. п. [14, с.267; 17, с.195; 27, с. 42]. На формирование организационной культуры, ее содержание и характерные особенности особенно существенно влияют следующие факторы внешней и внутренней среды: организационные и личные цели лидера, его управленческая культура; деловая среда в целом и отрасли в частности; образцы национальной культуры.

В. Дубицкая, ссылаясь на теорию известного голландского ученого Гирта Хофстеда, поддерживает эту точку зрения и делает особый упор в формировании организационной культуры с учетом национальных особенностей. Так, «неповторимое лицо российской культуры следует искать в потребности строить близкие, теплые отношения с коллегами,

профессионально-экспертные отношения между подчиненными и начальством и при всем при этом всем вместе встраиваться в жесткие организационные условия» [19, с. 47]. Кроме того, следует отметить влияние таких внутренних факторов, как, миссия и цели организации; стратегия; характер и содержание работы; квалификация, образование, общий уровень развития работников. Исследователи считают, что через свой совместный опыт организации решают две важные проблемы: первая – это внешняя адаптация, вторая – внутренняя интеграция [14, с.267; 17, с.196; 25, с.157], представленные в таблице 7.

Таблица 7. Внешняя и внутренняя адаптация в организационной культуре

Проблемы внешней адаптации и интеграции	Проблемы внутренней интеграции
<ul style="list-style-type: none"> • Миссия и стратегия. Определение миссии организации, и ее главных задач; выбор стратегии во исполнение • Цели. Установление специфических целей: достижение согласия по целям • Средства. Методы, используемые для достижения целей; достижения согласия по используемым методам; решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности • Контроль. Установление критериев измерения достигнутых результатов; создание информационной системы • Коррекция. Типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания 	<ul style="list-style-type: none"> • Общий язык. Выбор методов коммуникации; выработка общего языка и понятий • Границы групп и условия вхождения и выхода из групп. Установление условий для членства в организации, ее группах • Власть и статус. Установление порядка приобретения, поддержания и потери власти; определение и распределение статусов • Личностные отношения. Установление правил о характерах социальных отношений в организации между полами, возрастами и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе • Награждение и наказание. Определение желательного и нежелательного поведения • Идеология и «религия». Определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса

Можно выделить следующие основные этапы работы по формированию организационной культуры (рис.5) [17, с.199].

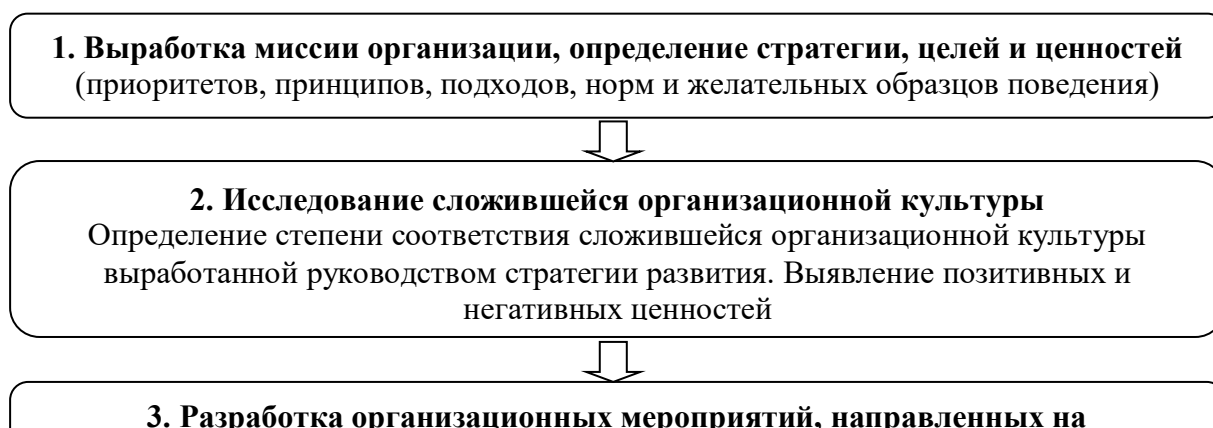


Рис. 5. Этапы формирования организационной культуры

1 этап. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения). Чтобы культура работала на повышение эффективности организации, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента, но и основ организационного поведения и психологии управления [25, с.156].

2 этап. Изучение сложившейся организационной культуры, определение степени ее соответствия выработанной руководством стратегии развития организации является предпосылкой успешного ее изменения, что требует ответа на два вопроса: «Что представляет собой организационная культура сегодня?» и «Какой должна быть организационная культура, чтобы она поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития?». Выяснив желательное (идеальное) состояние организационной культуры и определив ее сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.

3 этап. Изучение сложившихся в организации правил и традиций, разработка организационных мероприятий, направленных на формирование,

развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения. С этой целью используют распространенные эмпирические методы исследования: интервью, анкетирование, изучение устного фольклора, изучение документов сложившейся практики управления [Рогожин, с.9]. Это изучение должно быть направлено в первую очередь на определение того, как они влияют на рабочее поведение персонала и в какой мере поддерживают выработанную руководством стратегию организационного развития.

4 этап. Целенаправленное воздействие на организационную культуру с целью этого этапа – изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии [25, с.156].

Прежде чем формировать организационную культуру, в первую очередь необходимо ее проанализировать. В этих целях выделяют следующие элементы организационной культуры, которые условно делятся на две большие группы: субъективные и объективные элементы [25, с.150; 45, с. 27; 53, с.35].

К субъективным элементам культуры относятся [25, 45, 53]:

- философия организации – это система ключевых ценностей организации, задает главные направления развития, определяет стиль руководства, основы мотивации, создает основу имидж;
- разделяемые ценности организации – это мнения о том, что является наилучшим или хорошим для данной организации и чему следует быть. Система ценностей образует внутренний стержень организационной культуры. Чем прочнее ценности, чем глубже они укоренились в культуре данной организации, тем более сильное влияние они оказывают на поведение сотрудников;
- нормы организации – это не писанные правила поведения, «правила игры», которые неофициально направляют поведение членов организации. Нормы передаются из уст в уста или через поведение и закрепляются реакцией людей на их нарушение;

- легенды и мифы организации – представляют историю организации, важнейших судьбоносных событий, портретов ее известных деятелей,
- обряды организации – это стандартные мероприятия, проводимы в определенное время и по специальному поводу с целью подчеркнуть торжественность того или иного события в жизни организации и ее сотрудников;
- ритуалы организации – это стандартные мероприятия, предназначенные для оказания целенаправленного психологического воздействия на членов организации с целью укрепления преданности ей;
- обычаи организации – это форма деятельности людей, принятая из прошлого и передаваемая членами организации из поколения в поколения, без изменений;
- менталитет организации – образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, их сознанием, имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям;
- лозунги организации – призывы, отражающие в краткой форме основные задачи организации;
- нормы организации – это не писанные правила поведения, «правила игры», которые неофициально направляют поведение членов организации. Нормы передаются из уст в уста или через поведение и закрепляются реакцией людей на их нарушение.

Объективные элементы организационной культуры – это эмблема, символика, униформа персонала, внешний вид производственных помещений.

Об управлении процессом формирования организационной культуры можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Традиционно на предприятиях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте

организационная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются руководителем и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией предприятия.

Компонентами организационной культуры являются [6, 16, 29]:

Ценностно-смысловой компонент: психология – установки (отношение), смыслы, образы, мысли, чувства. Этика – ценности, правила поведения.

Символьный компонент: язык – формализованный и неформализованный набор употребляемых в компании понятий и шаблонов. Атрибуты – атрибуты принадлежности (фирменная одежда, фирменные знаки, гимны и т. п.), атрибуты достижения (награды, памятные знаки, «доски почета» и т. п.). Ритуалы – обряды празднования, прощания, встречи и т.п. Мифология – история компании с целенаправленной акцентуацией (гиперболизацией) ее отдельных моментов и людей («героев» организации), выраженная в устной и письменной формах. Дизайн – художественное оформление компании (логотипы, графика и колористика, архитектура, интерьер).

Поведенческий компонент: психологический климат – эмоциональная характеристика межличностных отношений в производственном коллективе [31, с.12]. Статусно-ролевое поведение – действия, в которых проявляется отношение людей к себе, к другим сотрудникам, к организации, к труду, к компании, к моральным и материальным ценностям. Это поведение выражается в стилистике администрирования, руководства и исполнения, в частности, в стиле руководящего влияния (тип лидерства), в стиле взаимодействия людей в ходе решения корпоративных задач (тип межличностных коммуникаций) и т.д. [60].

По данным соответствия компонентам организационной культуры, проведем анализ ее в рассматриваемом подразделении: цехе 385 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Организационная культура, безусловно, развита в организации, если рассматривать предприятие в целом. Одним из важных элементов организационной культуры АО «Уралвагонзавод» являются нормы поведения. Это требования к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Нормы могут быть как зафиксированные в документах или формальные, так и негласные, то есть неформальные, такие, как: безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе и т. п. Примером документа, в котором прописаны нормы поведения работников, является должностная инструкция. Неформальные же правила нигде не закреплены, они возникают в ходе общения работников. Самым простым примером таких правил являются приветствие при встрече, уважение к старшим сотрудникам и т.п. Определенного дресс-кода в организации нет, но работники рабочих профессий используют спецодежду, сотрудники ИТР придерживаются строгого стиля в одежде.

Для формирования материального стимулирования определяется вклад каждого работника в общий результат работы предприятия, при этом рассматриваются следующие показатели: трудовая дисциплина (отсутствие опозданий, прогулов, ранних уходов с работы) и производственные показатели, что влияет на размер премирования.

Традиции, обычаи, обряды также являются неотъемлемой частью организационной культуры. Традиции – это исторически сложившиеся и передаваемые от поколения к поколению обычаи, обряды и т. п. Чем больше в организации традиций, тем сильнее ее организационная культура. Традиции помогают сохранить устойчивость организации [14, с. 421].

Традициями предприятия в целом и цеха 385 является празднование профессиональных праздников. Например, День машиностроителя, когда лучших работников чествуют в малом и большом залах заводского Дворца

культуры имени И. В. Окунева, для всех работников на площадях района (Площадь Славы и Площадь перед дворцом культуры имени Окунева) проводится большой праздник. Отмечается день рождения Уралвагонзавода, а также практикуется корпоративное празднование Нового года, отмечаются 8 марта и 23 февраля. Работников цеха поздравляют с днем рождения. Проводятся мероприятия ко Дню защиты детей, Дню пожилого человека и т.д. Реализуются такие направления, как развитие досуговой деятельности – во дворце культуры действует более 40 объединений, проводятся спортивные мероприятия, парад колясок (в качестве темы для оформления всегда присутствует корпоративный элемент – создание моделей по технике Уралвагонзавода), действует объединение ветеранов и молодежная организация. Большинство мероприятий являются общекорпоративными и проводятся в ДК им. Окунева и на площадях района, работники цеха оповещаются о предстоящих мероприятиях и принимают в них активное участие.

Уралвагонзавод проводит значительную работу по укреплению организационной культуры: действует социальная программа. Уралвагонзавод содержит целый ряд уникальных для Нижнего Тагила и региона социальных объектов: Дворец ледового спорта, Дворец водного спорта, стадион, спортивный зал, лыжная база, Дворец культуры имени И. В. Окунева, базы отдыха. К мероприятиям по социальной защите также относятся: дотация на питание в столовых, негосударственное пенсионное обеспечение, субсидии для молодых семей, улучшающих жилищные условия, социальная поддержка и защита неработающих пенсионеров, оказание материальной помощи к отпуску, на зубопротезирование, молодым работникам, вступающим в брак впервые, и другие программы.

Ежегодно несколько тысяч работников Уралвагонзавода поправляют здоровье в санатории-профилактории «Пихтовые горы» и в здравницах России и Урала. Дети работников предприятия в летнее время отдыхают как

в «Пихтовых горах», так и городских лагерях. По желанию уралвагонзаводцев организуются заезды «Мать и дитя».

В спортивных мероприятиях ежегодно принимает участие более 17 тысяч человек. Уралвагонзавод выделяет школам района средства на проведение ремонта, для участия одаренных детей в различных конкурсах и олимпиадах. Также благодаря УВЗ в каждом учебном заведении появилась мультимедийная техника. Деятельность Уралвагонзавода в системе социального партнерства признана лучшей по итогам конкурса, проведенного Министерством промышленности и торговли, Союзом машиностроителей России и Всероссийским профсоюзом работников оборонной промышленности.

Моральное стимулирование на предприятии также широко развито: лучших работников награждают благодарственными письмами, грамотами и дипломами, а также вручают призы.

Одной из задач корпоративной политики является организация и реализация культурных инициатив работников предприятия, воспитание у молодежи основных ценностей – общения, отдыха, здорового образа жизни, развития творческих способностей трудящихся и членов их семей. Во Дворце культуры им. И.В. Окунева занимается 42 творческих объединения: 12 клубов по интересам и 30 творческих коллективов. Каждый найдет занятие по душе. Представлены все существующие жанры – от фольклорного до современной эстрады. Различные виды хореографии – классический танец, народный, бальный и современный. В число творческих коллективов входят: хор ветеранов, вокальная студия «Чудетство», ансамбль скрипачей «Vi-style», цирковой коллектив «Улыбки друзей», театр-студия «Зазеркалье» и другие. За год творческие объединения приняли участие в более 40 международных, всероссийских, межрегиональных, областных, окружных и городских конкурсах и фестивалях, привезли 168 наград различного уровня [61].

В рамках реализации программы «Культура» мероприятия проводятся для работников корпорации и членов их семей, для всех жителей Дзержинского района и Нижнего Тагила. В год проводится более 2000 праздничных программ и мероприятий: профессиональные концерты и спектакли, концерты и спектакли творческих коллективов дворца, деловые встречи и регистрация браков. Всего в мероприятиях принимает участие более 300 тыс. человек.

Во Дворце культуры состоялся традиционный фестиваль КВН, где команды соревнуются за Кубок мэра города, конкурс «Молодая семья», чествование серебряных и золотых супружеских пар работников Общества, праздник «Благовест» для молодых семей, ожидающих пополнения.

Традиционно проходит активная работа с ветеранами, инвалидами и другими социальными группами в тесном сотрудничестве с отделом по социальной работе и профсоюзным комитетом Общества [61].

Еще одной наиболее важной частью организационной культуры цеха 385 являются сами сотрудники, их взаимоотношения между собой. Атмосфера внутри коллектива по большей части дружелюбная и сплоченная. Однако, следует отметить, что существует значительная дистанция между рядовыми работниками и начальством, что предопределено организационной структурой и исторически сложилось. Большинство начальников более высокого уровня назначаются «сверху», не выходят из рядов рядовых работников, что более усиливает дистанцию. В организации отмечается присутствие всех элементов фирменного стиля: логотипа, спецодежды, рекламных буклетов и др.

Миссией АО «Уралвагонзавод» является: «Лидерство корпорации в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику и роста удовлетворенности всех заинтересованных сторон». Если рассматривать стратегию организации, то на данный момент АО «Уралвагонзавод» преследует следующие стратегические цели:

- Повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции, обеспечение стабильного уровня ее качества, надежности, безопасности и технологических процессов изготовления.
- Соблюдение требований и условий контрактов с Заказчиком. Снижение рисков при исполнении государственного заказа.
- Снижение непроизводительных расходов ресурсов по выполняемым контрактам (договорам).
- Постоянное повышение результативности системы менеджмента качества и системы менеджмента бизнеса. Ежегодное подтверждение их соответствия требованиям ГОСТ ISO 9001, ГОСТ РВ 0015-002, ISO 9001 и международного стандарта железнодорожной отрасли IRIS.
- Создание новой продукции в соответствии с ожиданиями Заказчика и Потребителей при оптимальных затратах.
- Эффективное использование финансовых и других ресурсов для снижения затрат и издержек производства, обеспечивающих достижение конкурентоспособных цен [61].

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым следуют работники в организации [22, с. 77]. Основными ценностями являются: несение ответственности за полученный результат; уважение и внимание к клиентам; максимальная экономическая эффективность, получение прибыли; количественный и качественный уровень социальной политики; дисциплина, ответственность, стабильность [47, с.102]. Однако, насколько работники цеха разделяют все ценности организации, можно определить только путем сопоставления данных ценностей с иерархией личных ценностей сотрудников.

Для характеристики типа сложившейся организационной культуры была использована методика Коула (Приложение 1). Данная модель была выбрана в качестве диагностической для данного исследования, поскольку в ней разработан оценочный инструмент [52, с. 67]. В методике 12 вопросов,

предполагающие выбор утверждения, которое с точки зрения респондента является наиболее верным. Выборка составила 100 человек.

Для определения степени развития организационной культуры цеха колесных пар № 385 АО «НПК «УВЗ» необходимо провести анализ ее элементов. Нами проанализированы степень развитости элементов организационной культуры, на основании чего можно сделать вывод, что корпоративная культура организации развита на достаточно высоком уровне. Существующая организационная культура предоставляет возможность выделить самые «уязвимые точки» в организации, в избегании которых возможно достичь лучших результатов в производстве [51, с. 53]. Прежде всего, выявляется необходимость приблизить руководство к подчиненным, путем проведения регулярных встреч; помогать сотрудникам, обучать их и проводить мониторинг успешности деятельности сотрудников; совершенствовать коммуникации руководства предприятия с рядовыми сотрудниками.

Для анализа субъективных и объективных аспектов организационной культуры компании было проведено анкетирование.

Всего было опрошено 100 человек, что составляет около 20 % от среднесписочной численности работников. Такой охват респондентов позволяет сделать выводы относительно сформировавшегося в цехе типа организационной культуры, а также определить основные направления совершенствования в данной сфере, выявить недостатки, связанные с преобладающим типом организационной культуры.

Характеристика выборки по возрасту, полу и профессиональному уровню такова: распределение респондентов по образованию: высшее образование – 30 %, среднее специальное образование – 65 %, 10 (11) классов образования – 5 %. Распределение по полу: мужчин – 85 чел, что составляет 85%, женщин – 15 (15 %). Такое распределение респондентов обусловлено спецификой деятельности в вагоноборочном цехе, где условия труда в

большей степени предполагают мужской труд и соответствует гендерному составу работника цеха в целом.

Распределение респондентов по стажу работы следующее: от 1-5 лет (53 %); от 6-10 лет (27 %); от 11-15 лет (12 %), 8 % респондентов имеют трудовой стаж от 16-20 лет. По категориям: рабочих 64 %, административно-управленческий персонал 15 %, специалистов 16 %, служащих 5%. Данные респондентов отображают текущую ситуацию по трудовым ресурсам цеха 385 ОА «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Результаты анкетирования для выявления типа организационной культуры по методу Коула представлены в таблице 8. Данные распределены по категориям респондентов.

Таблица 8. Результаты анкетирования для выявления типа организационной культуры по методу Коула

Категория респондентов		Тип организационной культуры (% от числа опрошенных)				
		Органиче- ская	Предприним- ательская	Бюрократи- ческая	Партиципативная (демократическая)	Всего
По уровню образования	Высшее	11	7	12	0	30
	Среднее специальное	15	5	36	9	65
	Начальное	2	0	2	1	5
итого		27	12	48	10	100 %
По полу	Мужчины	26	6	42	11	85
	Женщины	5	3	5	2	15
итого		31	9	47	13	100 %
По стажу работы	1-5 лет	16	8	27	4	53
	6-10 лет	7	5	12	3	27
	11-15 лет	2	4	6	0	12
	16-20 лет	4	0	4	0	8
итого		29	17	49	7	100 %
По профессио- нальной сфере	Рабочие	25	10	20	9	64
	Администрати- вно- управленчески й персонал	5	3	5	2	15
	Специалисты	5	0	2	9	16

	Служащие	4	0	1	0	5
итого		39	13	28	20	100 %
Итого – по типу ОК		31 %	12 %	43 %	14 %	

На основании приведенных данных можно сделать выводы, что тип организационной культуры цеха 385 тяготеет к двум типам: органической и бюрократической. Бюрократическая организационная культура наиболее характерна для больших компаний, работающих на достаточно стабильном рынке и занимающих твердые позиции на нем, какой является НПК «Уралвагонзавод». Отличительная особенность такой структуры в том, что все права и обязанности абсолютно всех сотрудников четко определены и расписаны. Однако, такая культура достаточно жестко ограничивает человека. Профессиональные способности работников недостаточно развиваются, инициатива во многом подавляется (проявление излишней инициативы является неуместной), используются конкретные должностные инструкции. В ситуации перемен на рынке, работникам и в целом корпорации тяжело адаптироваться к новым условиям. Работники оказываются не способны справляться с непредвиденными обстоятельствами и не могут настраиваться на выполнение каких-то других, не знакомых им обязанностей, привыкли следовать конкретным должностным инструкциям, снижена личная ответственность за результат, присутствует большая степень ригидности.

Также отмечаются элементы органической, в меньшей степени и демократической и предпринимательской организационной культуры. Однако, если общая культура предприятия не предполагает наличие между руководителями и подчиненными отношений, характеризующихся взаимоуважением, демократичностью, широким делегированием полномочий и ответственности, то со временем положительные моменты будут минимизироваться, поскольку такая позиция вступит в противоречие с установившимися в организации нормами.

Для изменения организационной культуры необходима особая стратегия управления ею в организации. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- разработку специальных предложений и мер.

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, не сдерживающей повышение эффективности ее деятельности.

Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей. Необходимо формирование модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценка факторов неудовлетворенности.

Для оценки факторов неудовлетворенности использовалось ранжирование мотивирующих факторов (Приложение 2). Факторов, мотивирующих работников на предприятии достаточно много, для ранжирования выбраны 10 наиболее значимых и, в том числе, относящихся к сфере организационной культуры. Анализ мотивирующих факторов персонала цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод» представлен в таблице 9.

Таблица 9. Анализ мотивирующих факторов персонала цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Мотивирующие факторы	Ранг	Количество опрошенных (%)	
		Вариант ответа: «Есть»	Вариант ответа: «Нет»
Высокая заработная плата	1	18	82
Хорошие условия труда, удобный график рабочего времени	2	53	47
Гарантия стабильности	6	83	17
Социальный пакет	4	77	33
Выполнение важной для общества работы	9	55	45
Разнообразие работы	10	10	90

Уважение со стороны руководства	8	42	58
Благоприятная атмосфера в коллективе	5	69	31
Возможность карьерного роста	3	58	42
Возможность профессионального развития	7	61	39

Из перечисленных потребностей выделим те, которые можно в значительной мере совершенствовать в рамках улучшения организационной культуры предприятия: это условия труда, гарантия стабильности, социальный пакет, уважение со стороны руководства, благоприятная атмосфера в коллективе, возможность карьерного роста, выполнение важной для общества работы, возможность профессионального развития.

Анализ полученных данных показывает, что на первом месте стоят наиболее важные потребности: высокая заработная плата, хорошие условия труда, удобный график рабочего времени и возможность карьерного роста. Далее следует социальный пакет, благоприятные отношения в коллективе и гарантия стабильности. Менее значимыми факторами являются возможность профессионального развития, выполнение важной для общества работы, уважение со стороны руководства и разнообразие работы.

На основании исследования мотивирующих факторов и оценки степени их реализации работниками цеха, выделим недостатки организационной культуры, которые включают нормы, взгляды, ценности, цели работников:

- недостаточная осведомленность работников о системе и принципах премирования, нереализованная потребность в одобрении по итогам работы;
- недостаточное внимание руководства к условиям работы в подразделении, недостатки в питании, местах отдыха, что ведет к утверждению мнения о том, что руководство не заботится о работниках, руководство отдалено от трудового коллектива, собрания с трудовым коллективом не используются;
- отсутствие информирования о трудовом пути на предприятии, трудовых династий, заслуженных работников, что составляет часть философии долгосрочного труда на предприятии;

- недостаточное информирование о возможностях получения социальных услуг от завода, что отдаляет работников цеха от участия в общей социальной политике, формирует убеждение о недостаточном социальном пакете;
- необходимость расширения мер, направленных на создание благоприятной атмосферы в коллективе: недостаточно корпоративных мероприятий, отсутствует выдача корпоративной символики (отсутствует отдельная символика цеха), не используется награждение грамотами, поздравление с профессиональными праздниками и днем рождения;
- недостаточное стимулирование участия в общезаводских корпоративных мероприятиях (спортивных, творческих), сложная система получения отгула для участия в таких мероприятиях, отсутствие морального и материального стимулирования;
- недостаточная реализация возможностей профессионального развития (в связи с спецификой работы в цехе, слесари-сборщики не могут принимать участие в общезаводских конкурсах профессионального мастерства);
- отсутствует кодекс корпоративной культуры, что ведет к разночтению правил поведения, норм и ценностей работника предприятия (цеха

Выводы по 1 главе

Таким образом, однозначного толкования понятия «организационная культура» нет, но в разных исследованиях под организационной культурой понимались групповые нормы, стандарты и ценности, поведенческие стереотипы при взаимодействии людей, правила игры, существующий практический опыт, философия и т.д. Ее носителями являются люди, и она становится атрибутом организации, оказывая значительное влияние на ее членов, изменяя их поведение в соответствии с теми нормами и требованиями, которые составляют ее основу. Выделяют общую,

доминирующую, субкультуры, сильную и слабую, высокую и низкую организационную культуру; три уровня: поверхностный, подповерхностный и глубинный. Типы организационной культуры: органическая, предпринимательская, бюрократическая и партисипативная. Процесс формирования организационной культуры связан с установлением определенного типа отношений между членами организации, а также между ними и внешней средой организации. На ее формирование влияют факторы внешней среды (цели лидера, его управленческая культура; деловая среда, национальная культура) и внутренние (миссия, стратегия, характер и содержание работы; квалификация, образование, общий уровень развития персонала). Через свой совместный опыт организации решают две важные проблемы: внешняя и внутренняя адаптация.

Для определения степени развития организационной культуры цеха колесных пар № 385 АО «НПК «УВЗ» необходимо был проведен анализ ее элементов. Нами проанализированы степень развитости элементов организационной культуры, на основании чего можно сделать вывод, что корпоративная культура организации развита на достаточно высоком уровне. Существующая организационная культура предоставляет возможность выделить самые «уязвимые точки» в организации, в избегании которых возможно достичь лучших результатов в производстве. Прежде всего, выявляется необходимость приблизить руководство к подчиненным, путем проведения регулярных встреч; помогать сотрудникам, обучать их и проводить мониторинг успешности деятельности сотрудников; совершенствовать коммуникации с рядовыми сотрудниками.

Для анализа субъективных и объективных аспектов организационной культуры компании было проведено анкетирование.

На основании приведенных данных можно сделать выводы, что тип организационной культуры цеха 385 тяготеет к двум типам: органической и бюрократической. Бюрократическая организационная культура наиболее характерна для больших компаний, работающих на достаточно стабильном

рынке и занимающих твердые позиции на нем, какой является НПК «Уралвагонзавод». Отличительная особенность такой структуры в том, что все права и обязанности абсолютно всех сотрудников четко определены и расписаны. Однако, такая культура достаточно жестко ограничивает человека. Профессиональные способности работников недостаточно развиваются, инициатива во многом подавляется (проявление излишней инициативы является неуместной), используются конкретные должностные инструкции. Также отмечаются элементы органической, в меньшей степени и демократической и предпринимательской организационной культуры.

Для оценки факторов неудовлетворенности использовалось ранжирование мотивирующих факторов. Анализ полученных данных показывает, что на первом месте стоят наиболее важные потребности: высокая заработная плата, хорошие условия труда, удобный график рабочего времени и возможность карьерного роста. Далее следует социальный пакет, благоприятные отношения в коллективе и гарантия стабильности. Менее значимыми факторами являются возможность профессионального развития, выполнение важной для общества работы, уважение со стороны руководства и разнообразие работы.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЦЕХА 385 АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»

Рассмотрев организационную культуру цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод», мы выделили основные проблемы, отражающие негативные тенденции в мотивации и неудовлетворенность работников цеха. Были разработаны меры, направленные на решение указанных проблем средствами совершенствования организационной культуры.

Предлагаемые меры по совершенствованию организационной культуры направлены, в первую очередь, на изменение субъективного отношения к рассматриваемому фактору и не предполагают больших финансовых вложений. Ведь, прежде всего, организационная культура – это система разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений и взглядов, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности. Поэтому при формировании организационной культуры следует воздействовать на общественное мнение трудового коллектива, формировать его лояльность к организации, что впоследствии ведет к принятию и интеграции целей организации, повышению эффективности деятельности.

Проблемы организационной культуры, мероприятия, направленные на их совершенствование, сроки и затраты на данные мероприятия, а также ответственные за исполнение, представлены в таблице 10.

Таблица 10. Организационное обеспечение мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха № 385

Проблема	Мероприятия	Сроки	Стоимость (руб.)	Ответственный за исполнение
Недостаточная осведомленность работников о системе и принципах премирования	Создание информационного стенда, содержащего информацию о системе и принципах премирования, о лучших премируемых работников по итогам месяца	1 квартал 2019 г.	5000	Экономист по труду
Недостаточное внимание руководства к условиям	Улучшение мест отдыха бригад, улучшение	1 полугод	90 000	Зам. начальника

труда в подразделении	организации питания	ие 2019 г.		цеха по обслуживанию
Отсутствие информирования о трудовом пути на предприятии	Информационные стенды о трудовом пути на предприятии трудовых династий, заслуженных работников	1 квартал 2019 г.	4000	Экономист по труду
Недостаточное информирование о возможностях получения социальных услуг от завода	Своевременное информирование о возможностях социальных услуг, информационные буклеты, памятки	В течение года	1500	Экономист по труду
Необходимость расширения мер, направленных на создание благоприятной атмосферы в коллективе	Проведение корпоративных мероприятий Выдача сувенирной продукции с символикой	В течение года	243 500 5000	Экономист по труду
Недостаточное стимулирование участия в корпоративных мероприятиях	Стимулирование участия в общезаводских корпоративных мероприятиях	В течение года	15 000	Экономист по труду
Недостаточная реализация возможностей профессионального развития	Участие в конкурсах профессионального мастерства Проведение корпоративного обучения	В течение года	15 000 235 500	Экономист по труду
Отдаленность руководства от трудового коллектива, недостаточная реализация потребности уважение со стороны руководства	Награждение грамотами на корпоративе, поздравление с профессиональными праздниками и днем рождения, организация собраний с трудовым коллективом (обсуждение планов и высказывание предложений)	В течение года	15 000	Линейные руководители
Выполнение важной для общества работы	Пропаганда уникальности деятельности цеха, принятие положения об организационной культуре цеха 385	1 квартал 2019 г.	15 000	Начальник цеха
Разнообразие работы	Работа с подшефными организациями	В течение года	30 000	Экономист по труду

Ответственным за исполнение большинства предложенных мероприятий является экономист по труду, поскольку в его обязанности входит осуществление деятельности по совершенствованию организации

труда, форм и систем заработной платы, стимулирования; составление планов социального развития коллектива подразделения; составление штатных расписаний, заявки на потребное количество работников (при этом определяется возможность выделения сотрудников для работы с подшефными организациями); организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации сотрудников. При этом ответственный может делегировать часть обязанностей по реализации данных мероприятий на подчиненных, например, информирование о возможностях социальных услуг, раздачу информационных буклетов, памяток может осуществлять табельщик в свою смену, под контролем ответственного за исполнение. Менеджер по кадрам, в обязанности которого входит контроль над состоянием трудовой дисциплины и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка следит за исполнением Положения об организационной культуре цеха 385.

Рассмотрим в отдельности предлагаемые меры по совершенствованию организационной культуры, в рамках исследуемых факторов.

Работники цеха считают, что заработная плата недостаточно высокая, так как работа тяжелая и требует не малых физических затрат. Также анализ показал, что в основном потребность в высокой заработной плате существует у рядовых рабочих, в то время как заработная плата, руководителя и мастеров вполне устраивает. Не используя прямые экономические меры, можно, тем не менее, повысить лояльность сотрудников к данному мотивирующему фактору. Например, в рамках совершенствования мотивирующего компонента заработной платы можно, не используя экономические рычаги воздействия, повысить лояльность работников путем повышения открытости системы премирования, демонстрации механизма премирования в действии. Такой мерой является создание открытой системы премирования, поскольку, когда работники знают, за что, по какому принципу и как распределяются премии, могут прогнозировать их, то удовлетворенность системой оплаты труда повышается. Работники должны

понимать, что премии распределяются по принципу справедливости, и, даже имея премию ниже своего коллеги, работник, понимая, что трудовой вклад данного коллеги выше, не остается неудовлетворенным, а, напротив, прилагает больше усилий в выполнении трудовых обязанностей. Мерой, способной совершенствовать организационную культуру в данном направлении, является создание информационного стенда, содержащего информацию о системе и принципах премирования, о лучших премируемых работников по итогам месяца. Некоторым препятствие в данном направлении является разрыв между уровнем заработной платы рядовых работников и ИТР, часто, не понимая сути работы управленческих кадров и уровня ответственности, рядовые работники полагают несправедливым разрыв в уровне заработной платы. В этом случае, при создании информационного стенда можно размещать информацию только категории рабочих, данная мера тем не менее повысит уровень лояльности работников, и при этом не возникнет внутренних скрываемых конфликтов. Следует отметить, что законом запрещено разглашение информации о доходах работников, в связи с чем, открытая система премирования предполагает указание премиального компонента не в суммах, а в коэффициентах, что не будет, в данном случае, разглашением конфиденциальной информации.

Хорошие условия труда, удобный график рабочего времени в качестве мотивирующего компонента стоит на втором месте по степени выраженности, при этом 53 % работников отмечают удовлетворенность данным фактором, а 47 % – неудовлетворены. В настоящее время особенности производственного процесса в цехе не позволяют использовать более гибкий график работы для сотрудников, однако существуют значительные возможности для улучшений условий труда в цехе. Отметим направления, требующие совершенствования. Прежде всего, это приведение в порядок комнат отдыха. Согласно санитарным нормам, в работе на производстве необходимо делать перерывы (график их для каждой категории работников различный, предписан нормативными документами). На производстве оборудованы специальные места для курения,

однако, некурящие работники в моменты перерыва зачастую остаются на рабочем месте, поскольку комнаты отдыха не оборудованы в достаточной мере (существуют, но неудобны для использования, поэтому не используются по назначению). Необходимо заняться оборудованием данных помещений. Душевые в момент окончания смены не вмещают поток желающих, образуется очередь, также душевые оборудованы недостаточно удобно. Необходимо улучшить оборудование душевых, отремонтировать все отделения, чтобы в момент массового окончания работы у всех работников была возможность комфортного принятия гигиенических процедур. Также отмечается недостаточный ассортимент питания в столовых в ночную смену. Улучшение данных позиций может значительно улучшить отношение работников к условиям труда в организации.

Улучшение мест отдыха бригад, улучшение организации питания могут являться действенными мерами совершенствования корпоративной культуры цеха – работники, понимая, что руководство заботится о них, в большей мере станут разделять цели компании.

Возможность карьерного роста в качестве мотивирующего фактора находится на третьем месте в иерархии мотивирующих факторов работников цеха. При этом 58 % работников отметили удовлетворенность существующим положением, 42 % не видят достаточной возможности карьерного роста. Цель совершенствования корпоративной культуры цеха в данном направлении лежит не только в изменении существующих реалий, а в большей мере в изменении отношения к ним сотрудников. Необходимо показать работникам, что такая возможность существует, и пути достижения цели карьерного роста. Кроме действующей на предприятии системы повышения квалификации, необходимо, во-первых, больше информировать о данных возможностях сотрудников, а во-вторых, рассказать о реализованных уже другими работниками возможностях. К примеру, в развитых сетевых компаниях широко распространяется практика информационных плакатов о возможностях карьерного роста. Безусловно, далеко не все сотрудники

проходят путь от рядового работника до управляющего, кроме того, далеко не у всех есть к этому способности, однако, благодаря информированию создается уверенность среди работников в такой возможности. В результате работники в большей степени разделяют цели компании и более эффективно трудятся. Необходимо создать в цехе информационные стенды «Моя карьера», содержащие информацию о путях повышения квалификации, а также о трудовом пути на предприятии трудовых династий, заслуженных работников.

Социальный пакет находится на четвертом месте в иерархии мотивирующих факторов работников, при этом 77 % отмечают высокий уровень реализации данного направления. Чтобы данный фактор вызывал удовлетворение у всех работников, необходимо своевременное информирование о возможностях социальных услуг, а также предоставление возможности для их реализации – например, назначение отпуска в удобное время, для прохождения лечения в профилактории «Пихтовые горы», информационная помощь в сборе документов для получения социальных услуг. Для этого можно разработать и напечатать памятки «Как получить дотацию на питание в столовых, на субсидии для молодых семей, улучшающих жилищные условия, на материальную помощь к отпуску, на зубопротезирование», и другие программы, реализуемые ОАО НПК «Уралвагонзавод» в рамках социальной политики.

На пятом месте в иерархии мотивирующих факторов работников цеха находится фактор «Благоприятная атмосфера в коллективе», 69 % отмечают высокий уровень реализации данного компонента. Действительно, сплоченный дружный коллектив во многом становится средством формирования организационной культуры, положительное отношение таких работников распространяется и на саму организацию, они стремятся сохранить существующую ситуацию, в большей степени озабочены реализацией интересов компании, поддерживают друг друга и в целом корпоративный дух. Проведение корпоративных мероприятий, выдача

корпоративной символики будут эффективными мерами совершенствования в данном направлении. Люди, чувствуя себя одной семьей, сплоченные общими целями, осознающие внимание, поддержку со стороны организации, будут в большей мере разделять ее цели.

Гарантия стабильности является важным мотивирующим фактором. «Уралвагонзавод» является одним из самых известных предприятий России, устраиваясь на работу в корпорацию, многие люди желают именно стабильности, 83 % отмечают удовлетворенность данным показателем. Большему осознанию данного фактора, и, как следствие, большей интериоризации целей компании будет способствовать стимулирование участия в общезаводских корпоративных мероприятиях, а также раскрытие информации о планах и целях корпорации, о заказах и перспективах. Данная информация не является закрытой, однако, ввиду занятости или недостаточного информационного обеспечения, далеко не все работники владеют ей. Необходимо повышать уровень знаний в этой области, в том числе путем направления делегатов на общекорпоративные мероприятия.

Важным направлением совершенствования организационной культуры цеха 385 является большее включение работников цеха в общекорпоративные мероприятия. Поскольку нами выявлен высокий уровень развития организационной культуры АО НПК «Уралвагонзавод», то в этом направлении открываются широкие возможности. Недостаточное участие работников цеха в общекорпоративных мероприятиях вызвано следующими причинами: высокая занятость и трудовая нагрузка (отсутствие свободного времени и усталость работников), недостаточная осведомленность о направлениях корпоративной политике предприятия (работники не знают, к примеру, о деятельности объединений в ДК им. Окунева и о возможности посещать данные объединения), а также недостаточное стимулирование такой деятельности со стороны руководства (сложно получить «отгул» для участия в концерте или мероприятии, инициатива участия недостаточно поддерживается). В связи с этим

предлагаются следующие меры по стимулированию включенности в корпоративные мероприятия корпорации:

- информирование о возможности участия в общекорпоративных мероприятиях работников цеха – своевременное оповещение о готовящихся событиях, приглашения на дни открытых дверей объединений ДК им. Окунева и других объединений работников;

- поддержка инициатив работников в участии в корпоративных мероприятиях. К примеру, в одном из цехов корпорации были выделены средства для участия работников в параде колясок, так как создание интересной модели требует финансовых затрат, в результате чего модель, созданная при поддержке коллектива, заняла призовое место. Также по возможности следует предоставлять отгулы для участия в мероприятиях, а также размещать информацию о таком участии работников цеха и их успехах на информационном стенде. На Уралвагонзаводе существует сайт, группы в социальных сетях и корпоративная газета, которые освещают все события, поэтому необходима лишь трансляция и распространение нужных материалов.

Возможность профессионального развития реализована, по мнению респондентов, на 61 %, 39 % опрошенных не видят для себя возможностей профессионального развития в цехе. Изменить данное отношение может участие в конкурсах профессионального мастерства, проведение корпоративного обучения в цехе. В настоящее время такое обучение проводится в рамках подтверждения профессиональной квалификации, в то время как направление обучения смежным профессиям, обмен опытом, работа по обмену не задействованы. Необходимо предусмотреть деятельность в данных направлениях.

Уважение со стороны руководства – важнейший фактор формирования корпоративной культуры организации, однако при этом лишь 42 % респондентов отметили его реализацию в достаточной мере в цехе. Нами уже была отмечена значительная дистанцированность руководства от рядовых

рабочих. Для улучшения ситуации, прежде всего, необходима организация собраний с трудовым коллективом (обсуждение планов и высказывание предложений). В целом, если человек высказывает свои мысли, опасения, претензии, рекомендации, открыто обсуждает их, то только это уже положительно влияет на психологический климат, не говоря уже о том, если к данным предложениям прислушиваются со стороны руководства. В любом случае, даже ясное и открытое обсуждение проблем, объяснение со стороны руководства, почему в данный момент нельзя реализовать требования подчиненных, положительно влияет на настроения коллектива, препятствует возникновению скрытого недовольства и конфликтов. Многие люди также высоко ценят просто возможность высказаться. Кроме того, у работников могут быть и полезные для руководства идеи и решения по оптимизации и улучшению деятельности цеха. Также необходимо на постоянной основе организовать награждение работников грамотами на корпоративе, поздравление с профессиональными праздниками и днем рождения, не только со стороны коллег, а в том числе и со стороны руководства. В качестве приятного подарка можно использовать предметы с корпоративной символикой: брелки, ручки, кружки, футболки. Присутствие предметов корпоративного стиля в жизни человека, как уже отмечалось выше, способствует развитию лояльности к организации, большему разделению ее целей, и, как следствие, совершенствованию корпоративной культуры. А если на данных предметах также будет отмечена непосредственная принадлежность к цеху, то это также будет способствовать осознанию уникальности и важности своей работы, что также положительно сказывается на корпоративном духе работников.

Выполнение важной для общества работы не является значимым фактором в иерархии ценностей работников, однако и этот фактор необходимо не упускать из виду, поскольку 45 % работников не считают свою работу важной и значительной, то это негативно влияет на их трудовую мотивацию. Пропаганда уникальности деятельности цеха сборки колесных пар может

проводиться созданием и распространением своей символики – например, на корпоративных сувенирах включить указание цеха. Также необходимо рассказывать работникам о уникальности и важности их деятельности. В том числе, можно привлечь работников к проведению небольших профориентирующих мероприятий в подшефных организациях, где работники рассказали бы о своей работе, раскрыли бы, в том числе и для себя, важность и уникальность своей деятельности.

Разнообразие работы стоит на последнем месте в иерархии мотивирующих факторов работников цеха, и лишь 10 % отмечают, что в их работе присутствует разнообразие. Это означает, что устраиваясь на работу в цех, большинство были готовы к однообразной и нелегкой работе, находя ее положительные стороны в другом. Однако, даже учитывая особенности производственного процесса в цех, можно повлиять на данный фактор, при этом совершенствуя организационную культуру. Эффективным путем преодоления однообразия деятельности и развития корпоративной культуры является сотрудничество с подшефными организациями. Данное направление деятельности широко используется на Уралвагонзаводе, при этом часто практикуется помощь цехов подшефным школам и детским садам в форме предоставления работников для помощи на территории подшефной организации, а также участие в профориентационных и других мероприятиях. Действительно, даже однократная помощь, к примеру, детскому саду по обустройству территории, или участие в детском утреннике в качестве Деда Мороза работников цеха, могут оставить положительные эмоции на долгое время, сплотить коллектив, сформировать положительное отношение к социальной деятельности цеха и корпорации в целом. При этом желательно выбрать подшефную организацию из тех, в которых присутствуют дети сотрудников цеха. Со стороны высшего руководства такая инициатива всесторонне поддерживается и практикуется в корпорации. Также средством преодоления однообразия в работе может служить участие в культурной жизни и досуговой деятельности, о котором уже говорилось выше. Широкое

информирование и поддержка в этом работников цеха будет способствовать развитию организационной культуры.

Данные предложенные меры по совершенствованию организационной культуры цеха 385 разработаны на основе проведенного анкетирования. Характеристика мнений опрошенных и меры по совершенствованию данных мотивирующих факторов в рамках организационной культуры представлены в таблице 11.

Таблица 11. Анализ мотивирующих факторов и меры по совершенствованию организационной культуры персонала цеха 385 ОАО «НПК «Уралвагонзавод»

Место в рейтинге ранжирования	Мотивирующий фактор	Оценка уровня реализации	Меры по совершенствованию организационной культуры, в рамках данного фактора
1	Высокая заработная плата	18 % - низкий	Создание информационного стенда, содержащего информацию о системе и принципах премирования, о лучших премируемых работников по итогам месяца
2	Хорошие условия труда, удобный график рабочего времени	53 % - средний	Улучшение мест отдыха бригад, улучшение организации питания
3	Возможность карьерного роста	58 % - средний	Информационные стенды о трудовом пути на предприятии трудовых династий, заслуженных работников
4	Социальный пакет	77 % - высокий	Своевременное информирование о возможностях социальных услуг
5	Благоприятная атмосфера в коллективе	69 % - высокий	Проведение корпоративных мероприятий, выдача корпоративной символики
6	Гарантия стабильности	83 % - высокий	Стимулирование участия в общезаводских корпоративных мероприятиях
7	Возможность профессионального развития	61 % - средний	Участие в конкурсах профессионального мастерства, проведение корпоративного обучения
8	Уважение со стороны руководства	42 % - средний	Награждение грамотами на корпоративе, поздравление с профессиональными праздниками и днем рождения, организация собраний с трудовым коллективом (обсуждение планов и высказывание предложений)
9	Выполнение важной для общества работы	55 % - средний	Пропаганда уникальности деятельности цеха сборки колесных пар
10	Разнообразие работы	10 % -	Работа с подшефными организациями

		низкий	
--	--	--------	--

В качестве приемлемых направлений совершенствования организационной культуры мы считаем целесообразным более детальное рассмотрение мотивирующих факторов, составляющих высшие ранги. К примеру, организация в рамках совершенствования организационной культуры может использовать меры по улучшению профессионального развития работников, поскольку 39 % опрошенных считают данные возможности недостаточными. Проведение корпоративного обучения, конкурсы профессионального мастерства в рамках совершенствования организационной культуры цеха 385 могут в значительной мере повысить удовлетворенность работников данным фактором, однако, следует учитывать, что сам фактор профессионального развития находится лишь на 7 месте в системе мотивирующих факторов персонала цеха, в связи с чем даже значительное улучшение по данному направлению не способно в значительной мере повысить трудовую мотивацию. Данные выводы следует учитывать при разработке направлений совершенствования организационной культуры, при этом наибольшее внимание уделять факторам первых рангов. Также следует отметить, что такие факторы как гарантия стабильности и социальный пакет высоко оцениваются респондентами и не требуют, на наш взгляд, значительного совершенствования в рамках улучшения организационной культуры.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что несмотря на высоко развитую корпоративную культуру АО НПК «Уралвагонзавод» в целом, на данном этапе развития сложившаяся в цехе № 385 организационная культура недостаточно отвечает миссии и целям компании. Разработанные предложения призваны совершенствовать имеющиеся недостатки развития организационной культуры цеха 385.

2.2 Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»

Учитывая важность формирования сильной организационной культуры предприятия, необходимо ознакомиться с основными нормативно-правовыми источниками, обеспечивающими этот процесс. Правовое регулирование системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации. Оно включает разработку и применение методических документов в системе управления персоналом.

Нормативно-правовое обеспечение представляет собой обеспечение документами, устанавливающими нормы управления, правила и методы организации труда, необходимыми для нормальной организации трудовых процессов, ведение системы управления.

К правовому обеспечению системы управления персоналом относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения [50].

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом является:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наемным работником;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера;

– подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

К правовому обеспечению в первую очередь относится трудовое законодательство, а также нормативные акты смежных областей, например, пенсионное законодательство, нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан и т.д.

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области трудовых отношений являются: Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях», Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности» и другие нормативно-правовые акты [1, 2].

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации, а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

На основе законодательных актов разрабатываются внутриорганизационные документы, создающие правовые условия для управления персоналом.

На организационном уровне должны быть разработаны регламентирующие (инструктивные) документы. В Приложении 3 представлен разработанный проект «Положения об организационной культуре цеха № 385», который отражает специфику организационной культуры АО «НПК «Уралвагонзавод» и регламентирует основные ее положения.

Функции правового обеспечения на уровне организации выполняются руководителем организации, руководителем и сотрудниками кадровой

службы, юридической службой. Таким образом, нормативно-правовое обеспечение состоит из нормативно-правовых актов федерального, регионального и внутриорганизационного уровня. При этом ключевыми в данном случае, являются локальные нормативные акты, т.к. они призваны конкретизировать управление организационной культурой подразделения с учетом ее специфики. Вместе с тем, данные нормативные акты не должны противоречить актам более высокого уровня, а также другим внутриорганизационным актам, в данном случае, таким как Устав и Кодекс социальной этики Акционерного Общества «НПК Уралвагонзавод» [3].

Нормативно-правовое сопровождение предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха № 385 должно быть обеспечено соответствующими локальными актами, регламентирующими совершенствование организационной культуры цеха, которые представлены в таблице 12.

Таблица 12. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха № 385

Мероприятия	Нормативно-правовое обеспечение
Создание информационного стенда, содержащего информацию о системе и принципах премирования, о лучших премируемых работников по итогам месяца	Приказ о внесении изменений в Положение об оплате труда и стимулировании. Положение дополнить разделом о системе и принципах премирования, поощрениях, основаниях премирования и поощрения, информационной открытости системы премирования
Улучшение мест отдыха бригад, улучшение организации питания	Принятие на уровне цеха и организации в целом пакета нормативных документов, локальных актов и рекомендаций по организации здорового питания и улучшения мест отдыха бригад
Информационные стенды о трудовом пути на предприятии трудовых династий, заслуженных работников	Обеспечено действующим Положением об информационной политике от 24.02.2012 г, Кодексом корпоративного управления
Своевременное информирование о возможностях социальных услуг	Обеспечено действующим Положением об информационной политике от 24.02.2012 г
Проведение корпоративных мероприятий, выдача сувенирной продукции с корпоративной символикой	Обеспечено действующим Кодексом социальной этики, дополнить локальными актами руководителя цеха
Стимулирование участия в общезаводских корпоративных мероприятиях	Обеспечено действующим Кодексом социальной этики, дополнить локальными актами руководителя цеха
Участие в конкурсах	Обеспечено действующим Кодексом

профессионального мастерства, проведение корпоративного обучения	социальной этики, дополнить локальными актами руководителя цеха
Награждение грамотами на корпоративе, поздравление с профессиональными праздниками и днем рождения, организация собраний с трудовым коллективом (обсуждение планов и высказывание предложений)	Разработать проект «Положения об организационной культуре цеха № 385 Акционерного Общества «НПК Уралвагонзавод» Приказ об утверждении Положения об организационной культуре цеха № 385».
Пропаганда уникальности деятельности цеха сборки колесных пар	Обеспечено действующим Кодексом социальной этики, дополнить локальными актами руководителя цеха
Работа с подшефными организациями	Обеспечено действующим Кодексом социальной этики, дополнить локальными актами руководителя цеха

Таким образом, большинство предлагаемых мероприятий обеспечено действующими на предприятии локальными актами: действующим Положением об информационной политике от 24.02.2012 г., действующим Кодексом социальной этики, Кодексом корпоративного управления, данные нормативные акты необходимо уточнить и дополнить локальными актами руководителя цеха, касаясь конкретных мер совершенствования организационной культуры. Также предлагается разработанный на основе Кодекса социальной этики проект «Положения об организационной культуре цеха № 385» который также может быть принят и использоваться для всей организации.

2.3 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод»

Совершенствование организационной культуры подразделения ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по

совершенствованию организационной культуры цеха 385 положена двойная связка целей, направлено на достижение экономической и социальной эффективности. Экономическая эффективность – это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам. Социальная эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха 385 характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Оценить экономическую эффективность можно, опираясь на предположительные затраты на введение мероприятий по совершенствованию организационной культуры и рассчитав предположительную прибыль от введения данных мероприятий [15]. В данном случае, прибыль будет выражаться в снижении текучести кадров и минимизации затрат на прием и обучение новых сотрудников, а также в повышении эффективности трудовой деятельности коллектива цеха.

Уровень текучести кадров в 2018 г. составил 16 % (78 человек). Финансовые затраты на набор и отбор персонала в 2018 году представлены в таблице 13. По результатам года при отборе персонала в среднем при приеме на должность затрачивается рабочее время менеджера по кадрам – 3 часа на 1 принятого кандидата (для собеседования с другими кандидатами) и 1 час времени на одного принятого кандидата его непосредственного руководителя для ознакомления с работой. Оплата труда менеджера по кадрам в среднем составляет 100 руб./час, руководителя – 380 руб./час. Оплата труда работника, занимающегося обучением принятого кандидата разнится, в зависимости от того, какой категории работник был принят. В среднем заработная плата в цехе составляет 33000 рублей, средний рабочий месяц, рассчитаем среднюю оплату труда работника в час при 1970 рабочих часа в 2018 году, что составляет 201 руб./час. При опросе работников, занимающихся ознакомлением с работой вновь принятых на должность кандидатов, в целом по каждому кандидату затрачивается около 3 часов в

общей сложности, на ознакомление его с работой, введение в курс дела, коррекцию недостатков в работе. Все это выражается в снижении производительности труда работников, занимающихся ознакомлением с работой вновь принятых кандидатов.

Таблица 13. Затраты на прием персонала цеха № 385 в 2018 году

Наименование затрат	Стоимость затраты (руб.) на 1 человека	Итоговая стоимость затрат (руб.)
Затраты на информационное обеспечение набора персонала (объявления в СМИ, брошюры)	1923	150 000
Затраты на оплату труда менеджера по кадрам (3 часа на 1 принятого кандидата)	300	23 400
Затраты на оплату труда руководителя в подразделении (1 час на 1 принятого кандидата)	380	29 640
Снижение производительности труда работника, занимающегося обучением принятого кандидата (3 часа на одного вновь принятого работника)	603	47 034
Итого	3206	250 074

Таким образом, затраты на прием персонала цеха № 385 в 2018 году составили 250 074 руб., что вызвано высокой текучестью кадров. Также следует отметить, что количество брака в произведенных деталях обратно пропорционально стажу работника, несмотря на то, что данный фактор сложно просчитать и в затратах он не учитывался, этот фактор является значимым в общей прибыли подразделения. В 2018 году, как и в предыдущие периоды, было отмечено ежемесячно несколько случаев брака при произведенных в цехе работах.

Предложенные мероприятия по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «НПК УВЗ» призваны, прежде всего, снизить текучесть кадров. Ожидаемый эффект от данных мероприятий – снижение текучести кадров в цехе до уровня 5-10 % согласно мнению исследователей, «Влияние корпоративной культуры на лояльность сотрудников» Д. Стацкевич [62], Э.А. Орловой [37, с. 15-17], одна из основных причин текучести кадров – это слабо развитая корпоративная культура. При развитии организационной культуры до высокого уровня, уровень текучести кадров

снизится до естественного – 5-10%) [62, 37]. Для расчета экономической эффективности данных мероприятий мы предположили, что уровень текучести кадров снизится до верхней границы, 10 %. Кроме того, мероприятия по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «НПК УВЗ» направлены на снижение социальной напряженности, что в долгосрочной перспективе будет положительно сказываться на производительности труда.

Следует отметить, что предложенные мероприятия по совершенствованию организационной культуры цеха 385 малозатратны, в большей степени направлены не на экономическую коррекцию показателей, а на психологическую, то есть на изменение отношения работников к мотивирующим факторам. Также следует отметить, что часть затрат, такие как совершенствование мест отдыха бригад и корпоративные мероприятия уже заложены в бюджет социальной деятельности предприятия. То есть средства на данные цели уже выделены, в данном случае учитывалась поправка на затраты с учетом выделенных средств, а также уточненные мероприятия в рамках данной деятельности. К примеру, в бюджете социальной политики подразделения предусмотрены затраты на проведение корпоративных мероприятий из расчета 500 руб. на одного работника, также профсоюзный комитет за счет взносов также выделяет средства на данные цели. Расширение затрат в данном проекте запланировано на выдачу корпоративной символики работникам цеха, что не предусмотрено бюджетом. Финансовые затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «НПК УВЗ» представлены в таблице 14.

Таблица 14. Затраты на совершенствование организационной культуры персонала цеха № 385

Наименование затрат	Стоимость затраты	Стоимость затрат на весь	Поправка за снижение стоимости затрат	Итоговая стоимость
---------------------	----------------------	--------------------------------	---	-----------------------

	(руб.) на 1 человека	персонал цеха	за счет заложенных в бюджет затрат на указанные цели	ть затрат (руб.)
Затраты на создание информационного стенда, содержащего информацию о системе и принципах премирования, о лучших премируемых работников по итогам месяца	10,2	5000	0	5000
Улучшение мест отдыха бригад, улучшение организации питания	185	90 000	80 000	10 000
Информационные стенды о трудовом пути на предприятии трудовых династий, заслуженных работников	8,2	4000	0	4000
Своевременное информирование о возможностях социальных услуг	3	1500	0	1500
Проведение корпоративных мероприятий	500	243 500	243 500	0
Выдача корпоративной символики	10,2	5000	0	5000
Стимулирование участия в общезаводских корпоративных мероприятиях	30	15 000	0	15 000
Участие в конкурсах профессионального мастерства	30	15 000	0	15000
Проведение корпоративного обучения, аттестации (из расчета 300 человек, 785 руб/чел)	483,5	235 500	235 500	0
Награждение грамотами на корпоративе, поздравление с профессиональными праздниками и днем рождения, организация собраний с трудовым коллективом	30	15 000	0	15 000
Пропаганда уникальности деятельности цеха сборки колесных пар	30	15 000	0	15 000
Работа с подшефными организациями	60	30 000	30 000	0
Итого	1380,1	674 500	589 000	85 500

Поскольку в бюджете на год уже заложены затраты на ремонт и оборудование помещений для отдыха бригад – 80 000 руб. и на проведение корпоративных мероприятий на сумму 243 500 руб., на корпоративное обучение – 235 500 руб., на работу с подшефными организациями и другие, то в данном проекте учитываются затраты на создание информационного стенда,

содержащего информацию о системе и принципах премирования, о лучших премируемых работников по итогам месяца; улучшение организации питания (преимущественно расширения ассортимента питания в ночную смену); затраты на информационные стенды о трудовом пути на предприятии трудовых династий, заслуженных работников; затраты на создание и распечатку памяток для информирования о возможностях социальных услуг, затраты на выдачу корпоративной символики, затраты на стимулирование участия в общезаводских корпоративных мероприятиях и участие в конкурсах профессионального мастерства, награждение грамотами на корпоративе, поздравление с профессиональными праздниками и днем рождения, организация собраний с трудовым коллективом, затраты на пропаганду уникальности деятельности цеха сборки колесных пар. Таким образом, не предусмотренные бюджетом затраты составят 85 500 руб. Предполагаемая экономическая эффективность от принятых мер составит не менее 93 777,75 рублей в год (при снижении уровня текучести кадров на 6 %, до уровня 10 % по цеху), что составляет затраты на прием 6 % персонала, по данным таблицы 13. На эту сумму будут снижены затраты на прием персонала, которые составят 156296, 25 руб. при уровне текучести кадров 10 %. Это позволяет говорить об экономической эффективности в первый год реализации проекта.

Рассмотрим социальную эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры цеха. В целом социальная эффективность проводимых мероприятий проявляется в более полной реализации потенциала работников цеха, обеспечении стабильности персонала (снижении текучести кадров и повышении закрепляемости работников в цехе), обеспечении своевременной медиации проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях, обеспечении условий для формирования чувства единства работника и организации.

Показателями социальной эффективности предложенных мероприятий являются:

- повышение удовлетворенности трудом работников цеха;
- улучшение показателей дисциплины труда;

- обеспечение согласования целей работников и организации;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников
- повышение лояльности работников;
- сплочение коллектива, налаживание межличностных коммуникаций, улучшение психологического климата трудового коллектива.

Таким образом, при относительно невысоких затратах на внедрение мероприятий, прогнозируемая экономическая и социальная эффективность доказывает их целесообразность. Поскольку данный проект является проектом с пролонгированной социальной эффективностью, что говорит о том, что положительные социальные эффекты будут распространяться на последующие периоды, с уже сниженным уровнем затрат. К примеру, информационные стенды будут использоваться на протяжении длительного периода, не требуя дополнительных затрат, также длительным вложением будут затраты на улучшение мест отдыха бригад и улучшение организации питания.

Сложность расчета итоговой социально-экономической эффективности выражается в данном случае в том, что она может проявиться лишь в долгосрочном периоде и зависит от ряда сопутствующих факторов. Оценка конечных результатов деятельности затруднена, поскольку при этом нельзя учесть влияние всех других, внешних и внутренних факторов. Однако можно сделать вывод, что работа по совершенствованию организационной культуры цеха целесообразна, поскольку повысится эффективность деятельности предприятия в целом, улучшатся финансовые и производственные показатели, будут снижены затраты на прием новых сотрудников за счет снижения текучести кадров, снизится количество брака в работе, будут исключены затраты на снижение производительности труда новых и увольняющихся работников (по данным исследований они составляют около 20 % в течение месяца перед увольнением и первого месяца на рабочем месте).

Позитивные социальные последствия реализации рекомендаций предположительно будут формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации как работодателя и цеха как места работы), что положительно повлияет и на набор персонала, вызовет повышение закрепляемости кадров в цехе. Ожидаемая социальная эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры также выразится в высокой степени достижения индивидуальных целей работников и будет характеризоваться удовлетворением в процессе работы ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников, повышению мотивации к трудовой деятельности за счет улучшения эмоциональной атмосферы и социально-психологического климата подразделения, повышение сплоченности, коллективизма персонала; повышение интеграции коллектива, развитие чувства общности; улучшение взаимодействия сотрудников и др. Таким образом, при реализации предложенных мероприятий, которые направлены на совершенствование организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод», можно ожидать максимальную и пролонгированную экономическую и социальную эффективность.

Выводы по 2 главе

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что несмотря на высоко развитую корпоративную культуру АО НПК «Уралвагонзавод» в целом, на данном этапе развития сложившаяся в цехе № 385 организационная культура недостаточно отвечает миссии и целям компании. Разработанные предложения призваны совершенствовать имеющиеся недостатки развития организационной культуры цеха 385.

Большинство предлагаемых мероприятий обеспечено действующими на предприятии локальными актами: действующими Положением об информационной политике, Кодексом социальной этики, Кодексом корпоративного управления, данные нормативные акты необходимо уточнить и дополнить локальными актами руководителя цеха, касаясь конкретных мер совершенствования организационной культуры. Также предлагается разработанный на основе Кодекса социальной этики проект «Положения об организационной культуре цеха № 385 Акционерного Общества «НПК Уралвагонзавод», который также может быть принят и использоваться для всей организации.

Предложенные мероприятия по совершенствованию организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» призваны, прежде всего, снизить текучесть кадров и кроме того, направлены на снижение социальной напряженности, что в долгосрочной перспективе будет положительно сказываться на производительности труда.

Следует отметить, что предложенные мероприятия по совершенствованию организационной культуры цеха 385 малозатратны, в большей степени направлены не на экономическую коррекцию показателей, а на психологическую, то есть на изменение отношения работников к мотивирующим факторам. Также следует отметить, что часть затрат, такие как совершенствование мест отдыха бригад и корпоративные мероприятия уже заложены в бюджет социальной деятельности предприятия. В данном случае учитывалась поправка на затраты с учетом выделенных средств, а также

уточненные мероприятия в рамках данной деятельности. Таким образом, не предусмотренные бюджетом затраты составят 85 500 руб. Предполагаемая экономическая эффективность от принятых мер составит не менее 93 777,75 рублей в год (при снижении уровня текучести кадров на 6 %, до уровня 10 % по цеху), что позволяет говорить об экономической эффективности в первый год реализации проекта.

Поскольку данный проект является проектом с пролонгированной социальной эффективностью, положительные социальные эффекты будут распространяться на последующие периоды, с уже сниженным уровнем затрат. Работа по совершенствованию организационной культуры цеха целесообразна, поскольку повысится эффективность деятельности предприятия в целом, улучшатся финансовые и производственные показатели, будут снижены затраты на прием новых сотрудников за счет снижения текучести кадров, снизится количество брака в работе, будут исключены затраты на снижение производительности труда новых и увольняющихся работников.

Позитивные социальные последствия реализации рекомендаций предположительно будут формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации как работодателя и цеха как места работы), что положительно повлияет и на набор персонала, вызовет повышение закрепляемости кадров в цехе. Ожидаемая социальная эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры также выразится в высокой степени достижения индивидуальных целей работников и будет характеризоваться удовлетворением в процессе работы ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников, повышению мотивации к трудовой деятельности за счет улучшения эмоциональной атмосферы и социально-психологического климата подразделения, повышение сплоченности, коллективизма персонала; повышение интеграции коллектива, развитие чувства общности; улучшение взаимодействия сотрудников и др. Таким образом, при реализации предложенных мероприятий, которые направлены на совершенствование

организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод», можно ожидать максимальную и пролонгированную экономическую и социальную эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование системы управления цеха 385 АО «НПК Уралвагонзавод» свидетельствует о важности развития корпоративной культуры для повышения эффективности деятельности и развития предприятия. Современные тенденции экономического развития предусматривают совершенствование структуры предприятия, делая акцент на самоорганизацию. Однако, идеальных структур управления, подходящих для любого предприятия, не существует. Каждая структура будет эффективной только определенное время, при определенных условиях и, возможно, в соединении с другими структурами. Постоянное совершенствование управленческих структур ведет к их многообразию, а значит, и к возможности более эффективного выбора подходящей для конкретного предприятия структуры.

Для эффективного использования потенциала стратегического подхода к управлению, необходимо искать новые пути совершенствования управления предприятием, прежде всего посредством реформирования организационной структуры и совершенствования корпоративной культуры. Современные, наиболее прогрессивные модели управления организационной структуры рассматривают организационную культуру предприятия как важнейший компонент повышения эффективности управления.

Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее идеи, ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками.

В ходе исследования мы рассмотрели особенности формирования организационной культуры на примере цеха 385 АО «НПК Уралвагонзавод», на основании чего можно сделать вывод, что, хотя предприятие и занимает на рынке значительную нишу, но экономические показатели цеха в последние годы находятся в состоянии экономической стагнации, так как не наблюдается рост значимых экономических показателей, высока текучесть кадров. В связи с этим необходимо искать новые пути развития, опираясь при этом на современные подходы к совершенствованию системы управления.

В ходе исследования, нами были выявлены некоторые недостатки системы управления данного цеха. Следует отметить недостаточное развитие кадровой политики, отдаленность руководства от рабочих, излишнюю текучесть кадров, что отрицательно сказывается на моральном состоянии работников и их трудовой мотивации, отрицательно влияет на организационную культуру.

Данные проблемы имеют социальную направленность, поэтому их решение невозможно методами изменения производственного процесса, что указывает на необходимость развития корпоративной культуры как определяющего фактора дальнейшего экономического роста цеха и предприятия в целом.

Результаты проведенного нами исследования свидетельствуют о том, что организационная культура на предприятии АО «НПК Уралвагонзавод» развита достаточно. Однако, существуют недостатки организационной культуры и системы мотивации персонала цеха, которые препятствуют эффективной работе, достижению поставленных целей, и, в целом, дальнейшему экономическому росту и развитию. В связи с этим нами разработаны рекомендации по совершенствованию существующей в цехе организационной культуры. Предложенные рекомендации разработаны на основе наблюдений, изучения нормативной документации, анкетных опросов сотрудников цеха и

могут быть использованы в рамках развития организационной культуры других предприятий.

Большинство предлагаемых мероприятий обеспечено действующими на предприятии локальными актами: действующими Положением об информационной политике, Кодексом социальной этики, Кодексом корпоративного управления, данные нормативные акты необходимо уточнить и дополнить локальными актами руководителя цеха, касаясь конкретных мер совершенствования организационной культуры. Также предлагается разработанный на основе Кодекса социальной этики проект «Положения об организационной культуре цеха № 385 Акционерного Общества «НПК Уралвагонзавод», который также может быть принят и использоваться для всей организации.

Следует отметить, что предложенные мероприятия по совершенствованию организационной культуры цеха 385 малозатратны, в большей степени направлены не на экономическую коррекцию показателей, а на психологическую, то есть на изменение отношения работников к мотивирующим факторам. Поскольку данный проект является проектом с пролонгированной социальной эффективностью, положительные социальные эффекты будут распространяться на последующие периоды, с уже сниженным уровнем затрат. Работа по совершенствованию организационной культуры цеха целесообразна, поскольку повысится эффективность деятельности предприятия в целом, улучшатся финансовые и производственные показатели, будут снижены затраты на прием новых сотрудников за счет снижения текучести кадров, снизится количество брака в работе, будут исключены затраты на снижение производительности труда новых и увольняющихся работников.

Таким образом, при реализации предложенных мероприятий, которые направлены на совершенствование организационной культуры цеха 385 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод», можно ожидать

максимальную и пролонгированную экономическую и социальную эффективность.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2016. – 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.
3. Кодекс социальной этики ОА «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» [Текст]. – Нижний Тагил, 2014. – 5 с.
4. Артюхина Л. В. Корпоративный кодекс – инструмент развития организационной культуры [Текст] // Социально-гуманитарные знания. – 2012, №2. – С. 290-296.
5. Бакшт, К. А. Охота за головами. Технология эффективного набора кадров [Текст]. – СПб: Питер, 2015. – 288 с.
6. Балабанова, Е.С., Гоголева, А.С., Эфендиев, А.Г. Организационная культура, как нормативно-ролевая система требований к работнику российских бизнес-организаций [Текст]// Журнал социологии и социальной антропологии. – 2012, № 4. – С.167-187.

7. Басенко, В. П. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – Москва: Дашков и К°, 2012. – 380 с.
8. Башмаков, В. И. Управление социальным развитием персонала [Текст]: учебник для студентов вузов / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. – М.: Академия, 2012. – 239 с.
9. Брасс, А. А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства: учебное пособие [Текст]. – М.: Современная школа, 2016. – 192 с.
10. Брукс, Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация [Текст]: учебник: пер. с англ. / Я. Брукс. – М.: Дело и Сервис, 2011. – 452 с.
11. Вагоностроителям обещают спад спроса [Текст] // Газета «Коммерсантъ» – № 224. – 05.12.2018. – С. 7
12. Веснин, В. Р. Менеджмент: Учебник [Текст]. – М.: Проспект (ТК Велби), 2012. – 456 с.
13. Виноградова, Н. П. Формирование конкурентоспособного потенциала организационной культуры [Текст] // В мире научных открытий. – 2013, № 4. – С.192-207.
14. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент. Учебник [Текст] – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, Магистр, 2013. – 576 с.
15. Власов, М. В. Формирование стратегии развития организации на основе новых знаний [Текст] // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 9. – С. 30-36.
16. Горшкова, Л. А., Макаров, С.Л. Проблемы формирования инновационной организационной культуры [Текст] // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2012, № 2. – С. 86-89.
17. Грошев, И. В., Краснослободцев, А. А. Организационная культура. Учебник для вузов [Текст] – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 535 с.

18. Диридолу, Б. Не забыть похвалить Машу. Гениальное управление командой [Текст]/ Бернар Диридолу; [пер. с фран. Л. Шиловской]. – М.: Эксмо. – 2016. – 192 с.
19. Дубицкая, В. Годится ли Россия для капитализма? [Текст] / В. Дубицкая. – (Главная тема) // Знание-сила. – 2016, № 4. – С. 38-47.
20. Захарова, Ю. Формирование организационной культуры с ориентацией на управление знаниями [Текст]/ Ю. Захарова // Человек и труд. – 2011. – № 11. – С. 66-67.
21. Згонник, Л. В. Организационное поведение [Текст]: учебник для студентов вузов / Л. В. Згонник. – М.: Дашков и К°, 2012. – 230 с.
22. Иваницева, Т.А. Ценности предприятия – элемент совершенствования системы менеджмента на основе формирования организационной культуры организации [Текст] // Академический вестник. – 2012, № 3. – С. 75-81.
23. Исопескуль, О. Ю. Трансформация организационной культуры университета [Текст] / О. Ю. Исопескуль, А. С. Мартынова. – (Научные сообщения) // Педагогика. – 2017. – № 4. – С. 33-42.
24. Кауфман, Д. Сам себе МВА. Самообразование на 100% [Текст] / Джон Кауфман: пер. с англ. А. Лыпиной, П. Мироновой. – 5- изд.. – М: Манн, Иванов и Фербер. – 2016. – 464 с.
25. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами. Учеб. пособие. Стандарт третьего поколения [Текст]. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
26. Козлов, В. В., Одегов, Ю. Г., Сидорова, В. Н. Организационная культура. [Текст]: учеб. пос. – М.: КноРус, 2013. – 272 с.
27. Кочеткова, А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование – Учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Дело, 2014. – 944 с.
28. Крымчанинова, М. В. Организационная (корпоративная) культура: история изучения и основные подходы [Текст]// Управление корпоративной культурой. – 2012. – № 1. – С.2-16.

29. Куликов, Ю. Организационная культура и система менеджмента качества [Текст] / Ю. Куликов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012 – № 3 – С. 5-11.
30. Куликова, О. И. Формирование адаптивной организационной культуры и устойчивое развитие промышленного предприятия [Текст]// Российское предпринимательство. – 2013. – № 16 – С. 15-23.
31. Лебедева, А. В. Организационная культура с позиций ресурсного подхода [Текст] // Новый университет. Серия: Экономика и право. – 2012. – №7-8. – С. 11-15.
32. Лукичёва, Л. И. Управление организацией / под ред. Анискина Ю. П. 3-е изд., стер. – М.: 2014. – 360 с.
33. Лыгденова, В. В., Дашинамжилов, О. Б. Традиционные ценности в российской организационной культуре: этнографический подход [Текст] // Философия образования. – 2012. – т.2, № 3. – С.186-195.
34. Мингалева, Ж. А., Широнова, Е. М. Преобразование организационной культуры [Текст] // Креативная экономика. – 2013. – №1. – С. 102.
35. Николаев, А. Я. Серегин, Е. А. Социально-психологические аспекты формирования культуры самообучающейся организации [Текст]// Вопросы психологии – 2014. – № 6. – С. 44-52.
36. Минцберг Г., Альстренд, Б., Лэмпел, Д. Школа стратегий [Текст] – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Изд-во «Питер», 2013. – 234 с.
37. Орлова Э А. Культурная (социальная) антропология: Учебное пособие для вузов. — М.: Академический Проект («Gaudeamus»), 2004. — 480 с.
38. Организационная культура : учебник для вузов / В. К. Потемкин, Н. Н. Покровская, В. А. Спивак. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 332 с.
39. Организационное поведение [Текст]. Учебник для вузов. – 2-изд., доп. пер. / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб: Питер. – 2015. – 464 с.
40. Панина, Ж. С. Организационная культура как фактор эффективности деятельности организации [Текст]/ Ж. С. Панина. // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – № 4. – С. 348-352.

41. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебное пособие для бакалавров. – М.: КноРус, 2012. – 149 с.
42. Стратегический менеджмент [Текст] /Дж. Пирс II, Р. Робинсон. – 12-е изд. – Москва; Санкт-Петербург: Питер, 2013. –557 с.
43. Сазерленд, Д. Scrum. Революция методов управления [Текст]: проект / Джефф Сазерленд; пер. с англ. М. Гескиной. – М: Манн, Иванов и Фербер. – 2015. – 288 с.
44. Севостьянов, И, Кудрявцев, С. SEO для клиентов [Текст]. – СПб: Питер, 2016. – 272 с.
45. Соломанидина, Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах [Текст]. – М.: Инфра-М, 2013. – 395 с.
46. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом/ В. А. Спивак [Текст]. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 416 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»)
47. Стояновская, И. Организационная культура и мотивация персонала через ценности [Текст]// Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 6. – С.97-102.
48. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для студентов вузов / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд. – Москва; Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 495 с.
49. Тарануха, Ю. В. Стратегия поведения в современной конкуренции [Текст] / Ю. В. Тарануха // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 2 – С. 68-84.
50. Теория организации [Текст]: учебник / [Д. В. Олянич [и др.]. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 408 с.
51. Титова, С. В. Методика исследования организационной культуры фирмы [Текст]: практический опыт // Мир современной науки. – 2017, № 2. – С.53-54.
52. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2012. – 151 с.

53. То, Т. Ч. Стратегические изменения в компании и место организационной культуры как объекта их проведения [Текст] / Т. Ч. То // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 3 – С. 31-36.
54. Туманова, О. М. Оценка персонала как составная часть оценки бизнеса [Текст] // Управление человеческим потенциалом. – 2012. – №2. – С. 88-100.
55. Тынянова, О. Н., Кытин, С. П. К вопросу об организационной культуре в органах исполнительной власти Российской Федерации [Текст] // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. – 2012. – Т. 1. – №2. – С. 18-19.
56. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
57. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн; [пер. с англ. С. Жильцова; под общ. ред. Т. Ю. Ковалевой]. – 3-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 330 с.
58. Экономическая социология [Текст]: уч. п. / И. А. Гуськов, под ред. С. И. Самыгина. – Ростов-на Дону, «Феникс». – 2015. – 203 с.
59. Яковенко, Н. Реализация функций организационной культуры как инструмент управления на предприятии [Текст]/ Н. Яковенко // Человек и труд. –2011. – № 2. – С. 34-35.
60. Организационная культура. // Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://psyfactor.org/personal/personal14-03.htm>>
61. Официальный сайт ОА «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод». <<http://uralvagonzavod.ru>>
62. Стацкевич Д. Влияние корпоративной культуры на лояльность сотрудников // Журнал Финансовый директор. №8. – 2016. <<https://fd.ru/articles/50097-vliyanie-korporativnoy-kultury-na-loyalnost-sotrudnikov>>
63. СПАРК: электронная система проверки контрагентов. ОА «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» <<https://spark->

interfax.ru/system/home/card#/company/27A8E40297EE44828601DD05F07FEB9E/519>

64. Уралвагонзавод сформировал пакет экспортных заказов до 2019 года.
Сообщение пресс-службы «Уралвагонзавод».
<<https://uvz.defence.ru/article/uralvagonzavod-sformiroval-portfel-eksportnikh-zakazov-do-2019-goda>>

65. Финансовые годовые отчеты ОА «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» <http://uralvagonzavod.ru/company/fin_r>

ГЛОССАРИЙ

Артефакт – искусственно созданное, не присущее природе изделие, продукт цивилизации, культуры. Артефакт культурный – воплощение культурной формы в конкретном материальном продукте, поведенческом акте, социальной структуре, информационном сообщении или оценочном суждении [39].

Миссия – основная, глобальная цель организации, в которой она публично провозглашает свое видение собственного общественного предназначения [42].

Модель организационной культуры – совокупность организационных характеристик и параметров, проявляющих себя на символическом и артефактном уровнях и способных отображаться и видоизменяться в коллективном сознании в форме целостного духовного опыта [21].

Мотивация – внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [58].

Нормы – совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам [38].

Организационная культура – коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции [57].

Организационная культура – социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации [56].

Организационная культура – философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами [38].

Организационное поведение – разнообразные поведенческие реакции личности (группы) на организационные воздействия (стимулы, ролевые и административные требования, предписания и санкции), а также вариативность типов этих реакций [39].

Организационные ценности – предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников [38].

Организация – как процесс – совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; как явление – это объединение элементов для реализации программы или целей, действующее на основании определенных правил и процедур. Организация – это социальная система, которая реализует себя в производстве товаров, услуг, информации и знаний. Как функция управления организация обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической, правовой сторон деятельности управляемой системы на всех ее иерархических уровнях [14].

Персонал – все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда [14].

Трудовой коллектив – специфическое социально-психологическое образование, характеризующееся межличностными отношениями, которые проявляются в виде групповой активности [48].

Трудовые ресурсы – население обоего пола в трудоспособном возрасте (для мужчин – от 16 до 59 лет, для женщин – от 16 до 54 включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике [2].

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации [41].

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета для выявления типа корпоративной культуры по методу Коула

Выберете для каждого утверждения один из 4-х вариантов продолжения, которые с Вашей точки зрения является наиболее правильным (по принципу «это мне подходит»). В случае затруднения (например, подходит несколько вариантов ответа) выбирайте тот вариант, который бы Вы отметили в первую очередь.

1. Жизнь организации должна направляться
 - a. сильным руководством
 - b. постоянными согласованиями и обсуждениями всех членов организации
 - c. инициативой каждого отдельного сотрудника
 - d. коллективной работой на основе общей идеи

2. Настоящий руководитель (лидер) в первую очередь должен
 - a. обладать различными ресурсами (имидж, деньги, связи и т.д.) и пользоваться признанием у подчиненных
 - b. внушать безусловное доверие и восхищение, являться для остальных «папой»
 - c. быть «путеводной звездой», инициатором процесса творчества
 - d. обладать властью и соответствующим положением
3. Повседневная работа должна
 - a. быть понятной и осуществляться по привычному плану без особых изменений
 - b. постоянно совершенствоваться
 - c. зависеть от того, что скажет руководство
 - d. выполняться и изменяться каждым сотрудником по-своему, исходя из конечной цели
4. Желания и интересы отдельных сотрудников
 - a. должны согласовываться с интересами организации через договоренности
 - b. индивидуальны и должны учитываться организацией, если она хочет достичь своих целей
 - c. должны совпадать с интересами организации
 - d. должны быть подчинены интересам организации
5. Основная задача руководства
 - a. задать общую цель и разъяснить, как ее достичь
 - b. четко структурировать бизнес-процессы, создавать инструкции, положения, нормативы и с их помощью работать с подчиненными
 - c. задавать общий контекст движения и взаимодействия команды, предоставлять сотрудникам возможности развития
 - d. дать сотрудникам возможность делать так, как они считают нужным и спрашивать только результат
6. Разногласия и конфликты между сотрудниками - это

- a. угроза стабильности организации, мешают работе
 - b. тревожный факт, означающий расхождение с общими целями и задачами
 - c. продуктивное выражение индивидуальных мнений и различий во взглядах
 - d. необходимость для эффективного решения проблем
7. Общение между сотрудниками должно строиться на основе
- a. деловых интересов
 - b. эмоциональной взаимоподдержки, «семейного» отношения друг к другу
 - c. открытости, всестороннего обсуждения рабочих вопросов
 - d. формальных правил, принятых в организации
8. Рабочая информация и данные
- a. это совместное знание, которое не нужно выносить вовне
 - b. должны контролироваться и доступ к ним должен быть ограниченным
 - c. оцениваются и распределяются открыто
 - d. личное достоинство каждого, поэтому должно использоваться для индивидуальных достижений
9. Решения в организации должны приниматься на основе
- a. обсуждения за круглым столом переговоров, позволяющего увидеть проблему с разных сторон
 - b. принятых традиций, исходя из прошлого опыта компании
 - c. потенциальной выгоды (прибыли) и рисков
 - d. нормативных документов (инструкций, регламентов и т.д.) и стандартов качества
10. Предпочтительно делать что-либо
- a. ориентируясь на выгоду для себя и организации
 - b. в соответствии с общими целями задачами и исходя из традиций организации
 - c. с оригинальностью и изобретательностью
 - d. придерживаясь норм и инструкций
11. Рабочая обстановка должна быть

- a. соревновательна, конкурентна и ориентирована на получение конкретного результата
 - b. возбуждающая, изменчива и с творческими возможностями
 - c. стабильна, знакома и безопасна
 - d. гармонична, комфортабельна и нравится людям
12. Основным принципом организации должно быть:
- a. мы одна семья
 - b. выживает сильнейший
 - c. без порядка и сильная рать погибает
 - d. нет предела совершенству

Ключи к опроснику на определение склонности к типу организационной культуры

По таблице нужно определить преобладающий тип культуры (к какому типу относится наибольшее число ответов). Чистый тип встречается редко, часто возможно равное тяготение корпоративной культуры к двум типам.

№	ООК	ПрОК	БОК	ПОК
1	D	C	A	B
2	B	A	D	C
3	A	D	C	B
4	C	B	D	A
5	A	D	B	C
6	B	C	A	D

7	B	A	D	C
8	A	D	B	C
9	B	C	D	A
10	B	A	D	C
11	D	A	C	B
12	A	B	C	D

ООК - органическая организационная культура

ПрОК - предпринимательская организационная культура

БОК - бюрократическая организационная культура

ПОК - партиципативная организационная культура

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анализ мотивирующих факторов персонала цеха 385 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Из перечисленных факторов выберите наиболее важный для вас, поставьте напротив него в колонке ранг цифру «1». Далее, по степени снижения важности факторов для вас, расставьте по порядку до 10 все предложенные факторы. Далее отметьте галочкой, реализуется ли указанный фактор в вашем цехе, на вашей работе.

Спасибо за участие!

Мотивирующие факторы	Ранг	Реализуется ли указанный фактор в вашем цехе	
		Скорее «да»,	Скорее «нет».

		чем «нет». Фактор присутствует	Данный фактор не реализуется
Высокая заработная плата			
Хорошие условия труда, удобный график рабочего времени			
Гарантия стабильности			
Социальный пакет			
Выполнение важной для общества работы			
Разнообразие работы			
Уважение со стороны руководства			
Благоприятная атмосфера в коллективе			
Возможность карьерного роста			
Возможность профессионального развития			